DAN SENOR & SAUL SINGER

START-UP NATION

QUỐC GIA KHỞI NGHIỆP

Câu chuyện về nền kinh tế thần kỳ của Israel

alphabooks
knowledge is power

THẾ GIỚI

Duong Kobo's Book Club

Tủ sách Kỹ thuật số
dành cho
Kindle & Kobo

SCAN TO JOIN

MỘT CUỐN SÁCH PHẢI ĐỌC

— ĐẶNG LÊ NGUYÊN VŨ

Sáng lập – Chủ tịch Trung Nguyên

Có một số câu hỏi mà chúng ta cần phải xác định là nỗi-trăn-trở-đời-người. Ấy là: Tại sao có người thành công – kẻ thất bại? Tại sao có nước giàu – nước nghèo? Tại Sao Việt Nam Vẫn Mãi Nghèo? Làm thế nào để trở thành quốc gia vĩ đại, hùng cường, có tầm ảnh hưởng? Người Khác Làm Được Sao Ta Không Làm Được? Nước Khác Làm Được Sao Nước Ta Không Làm Được?

Trước những câu-hỏi-thời-đại, ta cần phải thao thức nhiều ngày đêm, phải tìm hiểu qua nhiều sách vở, tham vấn nhiều nhân vật ảnh hưởng, phải nghiên cứu nhiều quốc gia và mục sở thị nhiều cảnh đời... Có nhiều quốc gia, dân tộc cần phải được điển cứu để rút ra nguyên lý thành công phổ quát cho Việt Nam. Và Israel là dân tộc không-thể-bỏ-qua trên hành trình này.

Cuốn sách đặc sắc mà Bạn đang cầm trên tay kể nhiều câu chuyện kỳ thú làm toát lên phẩm chất vượt trội của con người và đất nước Israel. Sách phần nào giúp Bạn giải mã hiện tượng Israel, phần nào trả lời những câu hỏi lớn nêu trên.

Tôi có thể may mắn hơn một số người khi có khá nhiều cơ hội đi thực địa Israel. Nỗi niềm đau đáu trong Tôi là, bằng cách nào mà một dân tộc chỉ với khoảng 14 triệu dân lại có thể sản sinh ra vô số chủ nhân Nobel, khoa học gia lỗi lạc và những nhà chính trị – kỹ nghệ đại tài để kiểm soát các lĩnh vực then chốt của thế giới? Làm thế nào mà một dân tộc hai nghìn năm vong quốc lại có thể chi phối hành tinh? Làm thế nào mà một quốc gia 8 triệu dân, với chỉ 65 năm tuổi lại làm chủ được cuộc chơi, luôn nắm thế thượng phong trước khối thù địch tôn giáo hơn 350 triệu người bủa vây? Israel có tài nguyên thiên nhiên bằng không, hai phần ba diện tích là hoang mạc, còn lại là đồi núi, sỏi đá cằn cỗi; nước ngọt

thiếu trầm trọng. Nghịch cảnh như vậy, điều kiện thiếu đất – thiếu nước – thiếu người như vậy mà họ vẫn luôn tự chủ. Điều đáng suy ngẫm là diện tích nước ta lớn hơn Israel khoảng 12 lần, dân số đông hơn gần 11 lần và tài nguyên nhiều gấp bội Israel nhưng GDP đầu người lại kém họ 23 lần, thậm chí còn phải gián tiếp nhận viện trợ từ quốc gia này. Đây là Nỗi Niềm Lớn của chúng ta!

Ta cần phải hỏi, họ làm được sao ta không làm được? Họ nào phải thần thánh gì! Họ cũng là da thịt, cũng sinh-lão-bệnh-tử như ta. Họ cũng là người như ta thôi. Vậy, tại sao họ làm được mà ta không làm được? Ta tuyệt không thiếu bất kỳ một điều kiện nào để trở thành cường quốc. Nhưng phải chăng yếu tố chúng ta thiếu chính là sức mạnh tinh thần, nhất là tinh thần quật cường và đoàn kết trong thời bình?

Trở thành doanh nhân khởi nghiệp là chuẩn mực trong xã hội Israel ngày nay. Rõ ràng Văn Hóa đóng vai trò sinh tử trong phát triển quốc gia, bên cạnh Tầm Nhìn của giới tinh hoa, Ý Thức Hệ, Thể Chế Vĩ Mô và Chiến Lược Thực Thi, được kích xúc bởi Văn Hoá Khởi Nghiệp.

Phân tích người Do Thái – Israel, Tôi đúc rút ra ba tinh thần đặc trưng: Chiến Binh, Doanh Nhân và Sáng Tạo, đồng hành với Hoài Bão về Dân tộc Vĩ đại và Tư duy Toàn biên-Toàn diện-Toàn cầu. Trong đó, tinh thần Sáng tạo là tinh thần luôn tư duy xé rào, tiếp cận khôn ngoan và đặc biệt là tinh thần Sáng-Tạo-có-Trách-Nhiệm. Tinh thần Sáng tạo, theo Tôi, được người Israel – Do Thái coi là Năng Lượng Sống của họ.

Sở dĩ quốc gia Israel hùng cường – ảnh hưởng như thế, làm chủ được thời đại như thế, theo Tôi, là bởi họ sở đắc một Hoài Bão – ba Tinh Thần mà tôi đã nhắc đi nhắc lại.

Bạn hãy đọc sách và mài chí để hành động cho một Việt Nam Hùng Mạnh, Ảnh Hưởng và Trường Tồn, trước mọi mối đe dọa – thiên tạo lẫn nhân tạo. Người Khác Làm Được Thì Ta Làm Được. Nước Khác Làm Được Thì Nước Ta Làm Được. Ta nhất định làm được. Tôi nguyện sát cánh bên Bạn.

Khi Cùng Nhau, Không Gì Là Không Thể!

LỜI NÓI ĐẦU

Con người có xu hướng ỷ lại vào trí nhớ hơn là óc tưởng tượng. Ký ức đồng nghĩa với những điều quen thuộc, còn trí tưởng tượng chỉ mang đến những điều xa lạ. Vì thế, trí tưởng tượng đôi khi đáng sợ, nó đòi hỏi người ta phải mạo hiểm từ bỏ những gì thân quen.

Israel là quốc gia khởi nguồn từ trí tưởng tượng của những con người 2000 năm lưu vong, với hành trang không có gì ngoài những lời cầu nguyện và sự thiếu vắng quê hương. Nhưng chính những lời nguyện cầu trọn vẹn này đã nuôi dưỡng hy vọng và lòng trung thành của người Do Thái với vùng đất hứa của cha ông họ.

Cùng với sự ra đời của Nhà nước Israel, lời nguyện cầu vĩ đại đó đã được gieo vào vùng đất nhỏ bé: Đất đai cằn cỗi, láng giềng thù địch. Hành trình cổ xưa từ Ai Cập đến Israel, dân tộc Do Thái chúng ta đã phải băng qua sa mạc khổng lồ, thì nay, khi quay về, ngôi nhà của chúng ta vẫn là hoang mạc. Chúng ta đã phải xây dựng mọi thứ từ đầu. Như những con người nghèo khó trở về ngôi nhà trên mảnh đất tồi tàn của mình, chúng ta phải khám phá sự giàu có trong khan hiếm.

Vốn liếng duy nhất mà chúng ta có thể sử dụng chính là con người. Mảnh đất khô cằn không tự dưng sản sinh ra vàng, mà phải cần đến những con người tình nguyện làm nhiều, hưởng ít. Họ đã phát minh ra lối sống mới như kibbutz, đã xây dựng nên những thị trấn và cộng đồng dân cư từ nơi chưa hề tồn tại. Họ lao động cật lực và không bao giờ thỏa mãn với bản thân, song họ cũng chính là những con người biết ước mơ và hướng đến sự sáng tạo.

Là những nhà trí thức và lý tưởng nhưng họ không ngại ngần cày xới ruộng đồng bằng đôi tay của chính mình. Khi phát hiện đất đai khô cằn và thiếu nước, họ đã chuyển sang phát minh và khoa học kỹ thuật...

Mô hình hợp tác xã nông trang trở thành lồng ấp, và người nông dân chính là nhà khoa học. Mọi ứng dụng công nghệ cao ở Israel đều bắt đầu với ngành nông nghiệp. Thậm chí khi đất đai hạn hẹp và thiếu nước, Israel vẫn trở thành một trong những quốc gia dẫn đầu về nông nghiệp. Nhiều người vẫn xem nông nghiệp đồng nghĩa với lạc hậu về công nghệ, nhưng họ đã lầm: 95% bí mật làm nên năng suất nông nghiệp phi thường của Israel không gì ngoài công nghệ.

Sự thù địch của môi trường xung quanh chưa bao giờ giảm. Israel đã bị tấn công bảy lần chỉ trong 60 năm đầu tiên kể từ khi lập quốc và bị cấm vận toàn diện về ngoại giao lẫn kinh tế. Không hề có lực lượng nước ngoài đến viện trợ. Cách duy nhất giúp chúng ta chiến thắng kẻ thù áp đảo về mặt vũ khí chính là lợi thế được tạo ra nhờ lòng dũng cảm và công nghệ kỹ thuật.

Israel nuôi dưỡng sức sáng tạo không tương đồng với diện tích quốc gia mà với những mối đe dọa chúng ta phải đối mặt. Hơn thế nữa, sức sáng tạo trên mặt trận an ninh còn tạo ra nền móng cho các ngành công nghiệp dân sự trong nước.

Chiến lược phát triển quân sự của Israel thường là mục tiêu kép, ví dụ như ngành hàng không phù hợp cho cả nhu cầu dân sự lẫn quân đội. Sự hợp tác giữa quân đội và các ngành công nghiệp dân sự đã trở thành vườn ươm công nghệ, mang đến cho rất nhiều thanh thiếu niên cơ hội được tiếp cận với những trang thiết bị tối tân và kinh nghiệm quản lý.

Israel sẽ luôn là một nước nhỏ nếu xét về diện tích và dân số, nên sẽ không bao giờ có thể trở thành một thị trường tiêu dùng lớn, hoặc phát triển những ngành công nghiệp quy mô. Nhưng nếu kích thước chỉ quyết định số lượng, thì quy mô nhỏ hơn lại tạo ra cơ hội để tối ưu hóa yếu tố chất lượng.

Lựa chọn duy nhất của Israel là theo đuổi chất lượng dựa trên sự sáng tạo.

Thủ tướng đầu tiên của Israel đã từng phát biểu: “Những chuyên gia chỉ là chuyên gia trong những chuyện đã có tiền lệ, không có chuyên gia cho những điều chưa xảy đến”. Để trở thành “chuyên gia” tương lai, tầm nhìn phải thay thế kinh nghiệm…

Tôi tin rằng thập kỷ sắp tới sẽ rất thú vị đối với các lĩnh vực khoa học và công nghiệp vì sự phát triển cùng lúc của ba yếu tố sau:

Thứ nhất là sự trỗi dậy của trí thông minh nhân tạo. Năng lực xử

lý số liệu và tư duy của máy tính đã tăng một triệu lần trong 25 năm qua.

Thứ hai là sự gia tăng các khám phá khoa học – kết quả của việc gia tăng số lượng các nhà khoa học trên toàn thế giới (chủ yếu tại Trung Quốc và Ấn Độ), cùng với những tiến bộ về công nghệ.

Cuối cùng là sự ra đời của công nghệ nano sẽ giúp khám phá não bộ con người, tạo vật kỳ vĩ nhất của vũ trụ. Thành tựu này cũng sẽ tiết lộ thêm những khả năng tiềm ẩn khác của con người, mở ra nhiều phương thức giao tiếp mới; tạo ra các thách thức mang tính xã hội theo những cách chúng ta chưa thể hình dung được.

Với chỉ ba thay đổi này thôi, chúng ta sẽ được chứng kiến những phép màu vượt xa đường chân trời của ngày hôm nay. Chúng ta sẽ có thể phòng ngừa hoặc chiến thắng các căn bệnh nan y, giải quyết mâu thuẫn trong xã hội và du hành xa hơn vào không gian, hoặc sâu hơn xuống những đại dương. Thậm chí, chúng ta còn có cơ hội khám phá những điều bí ẩn nhất của nhân loại: Ý nghĩa tối thượng cho sự tồn tại của loài người, và câu chuyện bí mật đằng sau óc sáng tạo của mỗi chúng ta.

Israel đang chuẩn bị mọi thứ cho cuộc hành trình vĩ đại đó, hỗ trợ các quốc gia đồng hành khác, cũng như nhận sự giúp đỡ từ họ.

Cuốn sách các bạn đang cầm trên tay, Quốc gia khởi nghiệp, là một liều thuốc giác ngộ. Nó có thể được xem như bản tóm lược tạm thời về lịch sử của Israel, một đất nước mà bản thân nó lúc nào cũng trong giai đoạn khởi nghiệp. Trong đó, hai tác giả Dan Senor và Saul Singer kể lại câu chuyện về những con người Israel luôn bất chấp và thách thức truyền thống xưa cũ – những người đã tạo ra "bí mật Israel", biến đất nước này thành trung tâm nghiên cứu và phát triển trọng yếu của các doanh nghiệp công nghệ hàng đầu thế giới.

Đứng trước ngưỡng cửa dẫn vào thập kỷ mới đầy hấp dẫn và sôi động, Israel đang xây dựng để sẵn sàng bước vào giai đoạn khởi đầu của thời kỳ khám phá khoa học mới. Trong những năm tới, Israel sẽ tiếp tục giữ vững cam kết cho ngày mai tươi đẹp hơn, với tinh thần luôn sẵn sàng mạo hiểm và tự làm mới bản thân. Hy vọng rằng bằng việc tăng cường nắm bắt các lĩnh vực khác, chúng ta sẽ không chỉ đảm nhiệm vai trò mang lại hòa bình cho khu vực, mà còn tiếp tục tạo ra những đóng góp lớn để thỏa mãn ước mơ của nhân loại về sức khỏe, thịnh vượng và tự do cho mọi người ở mọi nơi.

SHIMON PERES

Nguyên Tổng Thống Israel

GHI CHÚ CỦA NHÓM TÁC GIẢ

Cuốn sách này bàn về sự cách tân và tinh thần khởi nghiệp, cũng như những nhân tố giúp một tiểu quốc như Israel có thể đạt được cả hai yếu tố trên.

Đây không phải cuốn sách về công nghệ, dù chúng tôi có nhắc đến nhiều doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực này. Tuy rất thích thú trước những ảnh hưởng của công nghệ đối với thế giới hiện đại, nhưng chúng tôi chỉ tập trung bàn về hệ sinh thái đã và đang tạo ra những ý tưởng kinh doanh mới theo cách hợp lý nhất.

Cuốn sách có sự pha trộn giữa một chút khám phá, một chút tranh cãi và một chút văn kể chuyện. Có thể bạn đã nghĩ rằng quyển sách sẽ được viết theo thứ tự thời gian, xoay quanh các doanh nghiệp, hoặc những nhân tố chủ chốt mà chúng tôi xác định là những người đã góp phần tạo ra hình mẫu cách tân của Israel.

Tuy bị cám dỗ bởi ý tưởng mang tính tổng quát nêu trên, nhưng cuối cùng chúng tôi đã lựa chọn cách tiếp cận chi tiết và tỉ mỉ hơn.

Để viết cuốn sách này, chúng tôi đã đánh giá lịch sử và văn hóa Israel, chắt lọc những câu chuyện của các công ty để tìm hiểu cội nguồn năng lượng sáng tạo của dân tộc Do Thái và những biểu hiện của nó. Chúng tôi còn phỏng vấn một số nhà kinh tế học và nghiên cứu quan điểm của họ. Thậm chí, chúng tôi còn mở rộng nghiên cứu sang lĩnh vực lịch sử, kinh doanh và địa chính trị.

Tuy sự ngưỡng mộ dành cho những câu chuyện chưa được kể của nền kinh tế Israel đã đóng vai trò lớn trong việc thúc đẩy chúng tôi viết cuốn sách này cũng như đề cập đến những lĩnh vực mà Israel đang bị tụt hậu, chúng tôi cũng đánh giá nguy cơ đe dọa thành công của quốc gia này. Phần lớn những đánh giá này sẽ khiến độc giả ngạc nhiên, do chúng hoàn toàn không liên quan đến những gì bạn thường được nghe từ các phương tiện truyền

thông quốc tế.

Trong cuốn sách, chúng tôi tập trung nghiên cứu sâu hai vấn đề: Tại sao các ngành nghề đòi hỏi sự sáng tạo của Mỹ không tận dụng được lợi thế của những doanh nhân tài năng đã từng trải nghiệm và được đào tạo trong môi trường quân đội, điều này hoàn toàn trái ngược với nền kinh tế Israel; và tại sao thế giới Ả-rập lại gặp khó khăn trong việc thúc đẩy tinh thần khởi nghiệp của giới doanh nhân.

Trên thực tế, những đề tài này đòi hỏi phải có sự nghiên cứu kỹ và sâu rộng hơn phạm vi của cuốn sách bạn đang cầm trên tay; thậm chí cần phải viết một cuốn sách dành riêng cho từng chủ đề trên.

Cuối cùng, nếu có một câu chuyện thường bị bỏ qua bất chấp sự đưa tin rộng rãi của giới truyền thông về Israel, thì đó chính là những số liệu kinh tế chủ chốt thể hiện rằng Israel là đại diện cho sự tập trung cao độ của ý chí cách tân và tinh thần khởi nghiệp của nhân loại đương đại.

Cuốn sách là nỗ lực của chúng tôi để giải thích hiện tượng trên – Hiện Tượng Israel.

LỜI GIỚI THIỆU

"Nói hay đấy, nhưng anh định làm gì?"

— SHIMON PERES NÓI VỚI SHAI AGASSI —

Hai người người đàn ông tạo thành một cặp đôi kỳ lạ khi họ ngồi chờ trong một dãy buồng sang trọng của khách sạn Sheraton Seehof trên núi Anpơ, phần vắt ngang qua lãnh thổ Thụy Sỹ. Không đủ kiên nhẫn để xóa tan bầu không khí căng thẳng bằng những câu tán gẫu; họ chỉ nhìn nhau đầy lo âu. Người đàn ông lớn tuổi, có lẽ gấp đôi tuổi người thanh niên còn lại tỏ ra bình tĩnh hơn. Ông không thuộc tuýp người dễ nản lòng.

Người thanh niên bộc lộ vẻ tự tin thường thấy ở một kẻ thông minh, song việc liên tục bị từ chối bắt đầu thúc đẩy sự hoài nghi trong anh: Liệu anh có đủ sức vực dậy ba ngành công nghiệp khổng lồ? Anh thật sự lo lắng cho buổi họp kế tiếp.

Không hiểu vì sao người đàn ông lớn tuổi lại chấp nhận mạo hiểm với cái giá là nguy cơ bị mất danh dự. Vì ông chính là người Israel nổi tiếng nhất thế giới, người đã hai lần giữ chức vụ thủ tướng và từng đoạt giải Nobel Hòa bình. Ở tuổi 83, Shimon Peres chắc chắn không cần thêm cuộc phiêu lưu nào nữa.

Để có được cuộc gặp gỡ này cũng đã là một thử thách lớn. Shimon Peres được xem như cây đại thụ trên Diễn đàn Kinh tế Thế giới Davos được tổ chức hàng năm. Đối với cánh truyền thông, việc chờ xem nhà lãnh đạo Ả-rập nào sẽ bắt tay Shimon Peres cũng là nguồn tin dự đoán những gì đang thật sự diễn ra đằng sau một sự kiện được ngụy trang bằng vỏ bọc hội thảo kinh tế. Shimon Peres là một trong những nhà lãnh đạo nổi tiếng mà Giám đốc điều hành (Chief Executive Oficer – CEO) của các tập đoàn lớn trên thế giới đều muốn gặp.

Vì thế, khi Peres đưa ra lời mời gặp gỡ CEO của năm nhà sản xuất

xe hơi lớn nhất thế giới, nghĩa là ông thật sự muốn gặp họ. Nhưng đó là đầu năm 2007 – khi cuộc khủng hoảng kinh tế thế giới dường như vẫn còn rất xa vời, và các lãnh đạo ngành công nghiệp xe hơi này vẫn chưa cảm nhận được sức ép mà họ sẽ phải trải qua chỉ một năm sau đó. Và ba ông lớn trong ngành công nghiệp ôtô Mỹ là General Motors, Ford và Chrysler đã không đáp lại lời mời của Shimon Peres.

Chỉ một nhà lãnh đạo được mời xuất hiện, song ông ta lại dành toàn bộ 25 phút đầu của cuộc nói chuyện để chứng minh ý tưởng của Peres là bất khả thi. Nhân vật này không buồn lắng nghe kế hoạch của Thủ tướng Israel về một thế giới chỉ sử dụng phương tiện chạy bằng điện, và giả sử có nghe chăng nữa, ông ta cũng không bao giờ nghĩ đến việc giới thiệu nó ở một quốc gia "tí hon" như Israel.

"Nghe này, tôi đã đọc các tài liệu của Shai (Agassi) rồi", vị lãnh đạo nói với Peres, ám chỉ những bạch thư gửi kèm thư mời trước đó, "cậu ta thực sự đang hoang tưởng. Làm gì có loại xe chạy được bằng điện. Chúng tôi đã thử nghiệm rồi, nhưng không thành công". Ông ta tiếp tục khẳng định loại xe hybrid mới là giải pháp thực tế nhất.

Shai Agassi chính là người thanh niên trẻ tuổi bên cạnh Shimon Peres. Tại thời điểm đó, anh đang là CEO của SAP (Đức), công ty sản xuất phần mềm cho doanh nghiệp lớn nhất thế giới. Anh gia nhập SAP năm 2000, sau khi doanh nghiệp này mua lại công ty anh mới thành lập, TopTier Software, với giá 400 triệu đô-la Mỹ (USD). Vụ chuyển nhượng này chứng minh một thực tế rằng mặc dù bong bóng công nghệ đã vỡ thì trước đó một số công ty của Israel vẫn thu được lợi nhuận.

Agassi thành lập TopTier khi anh chỉ mới 24 tuổi. Mười lăm năm sau, anh lãnh đạo hai công ty con của SAP, trở thành nhà lãnh đạo trẻ tuổi nhất và là người duy nhất không mang quốc tịch Đức đứng vào hàng ngũ ban giám đốc SAP và còn nằm trong danh sách đề cử chức vụ CEO. Dù để mất chức vụ này ở tuổi 39, anh vẫn tự tin sẽ đến ngày nó là của anh.

Thế mà giờ đây, Agassi, cùng vị Tổng thống kế nhiệm của Israel là Shimon Peres, đang phải cố gắng giảng giải cho một lãnh đạo ngành ôtô về tương lai của ngành công nghiệp sản xuất xe hơi. Lúc này, thậm chí ngay cả Agassi cũng bắt đầu hoài nghi toàn bộ ý tưởng của mình là vô lý, đặc biệt khi nó hoàn toàn mang tính lý thuyết.

Tại Diễn đàn Doanh nhân trẻ diễn ra hai năm trước, sự kiện mà Agassi gọi là "Baby Davos", anh đã bị thuyết phục bởi suy nghĩ phải tìm cách biến thế giới trở nên tốt đẹp hơn cho đến năm 2030. Phần lớn đại biểu tham dự đều cho rằng doanh nghiệp của họ cần cải tiến chiến lược kinh doanh, riêng Agassi lại trình bày một ý tưởng tham vọng đến nỗi ai cũng nghĩ rằng anh quá ngây thơ: "Tôi nghĩ rằng điều quan trọng nhất cần làm là tìm cách chấm dứt sự phụ thuộc vào dầu mỏ", anh nói.

Agassi tin rằng chỉ cần một quốc gia không cần đến dầu mỏ, cả thế giới sẽ học theo. Và điều đầu tiên là phải có những chiếc xe hơi không chạy bằng xăng.

Nhưng nếu chỉ ý tưởng này thôi thì vẫn chưa phải là cái nhìn sâu sắc mang tính cách mạng.

Agassi đã nghiên cứu những công nghệ tiên tiến như tế bào năng lượng hydro để mang lại động năng cho xe, song chúng đều quá xa vời, ít nhất phải 10 năm nữa mới thực hiện được. Vì thế Agassi quyết định chỉ tập trung vào công nghệ dễ chế tạo nhất: Xe chạy bằng ắc quy sạc. Trong quá khứ ý tưởng này đã từng bị loại bỏ do còn nhiều hạn chế và quá tốn kém, nhưng Agassi tin rằng anh có giải pháp làm cho xe điện không chỉ trở nên khả thi mà còn phù hợp với người sử dụng. Nếu xe điện cũng mạnh mẽ như xe hơi chạy bằng xăng thì ai lại không muốn có một chiếc?

Hiểm họa chiến tranh thường trực đã khiến người Israel – với dân số chỉ chiếm 1/1.000 tổng dân số thế giới, luôn có thái độ nghi ngờ đối với những lời giải thích thông thường. Nếu bản chất của người Israel, như Peres nói với chúng tôi sau này – là "không bao giờ biết thỏa mãn" – thì Agassi chính là đại diện tiêu biểu của quốc gia này.

Nhưng nếu không có Peres thì có thể Agassi cũng không đủ can đảm theo đuổi ý tưởng của anh đến cùng. Sau khi nghe Agassi thuyết phục về việc chấm dứt sự lệ thuộc vào dầu mỏ, Peres đã gọi cho Agassi và hỏi: "Nói hay đấy, nhưng anh định làm gì?"

Cho đến tận lúc đó, Agassi nói, anh "chỉ đơn thuần là đang giải một câu đố" – đó vẫn chỉ là lý thuyết trên giấy. Nhưng rồi chính Peres đã đặt vấn đề với Agassi theo cách rõ ràng nhất: "Cậu có thật sự làm được điều này không? Còn gì quan trọng hơn việc chấm dứt sự lệ thuộc vào dầu mỏ? Ai sẽ thực hiện điều này nếu không phải là cậu?" Và cuối cùng, Peres kết thúc bằng câu hỏi: "Tôi sẽ giúp được gì cho cậu?"

Peres không nói suông. Sau Giáng sinh năm 2006, ông đã lôi Agassi vào cơn lốc 50 cuộc gặp gỡ với nhóm các nhà lãnh đạo của chính phủ và ngành công nghiệp hàng đầu Israel, bao gồm cả Thủ tướng. Agassi thổ lộ: "Cứ mỗi sáng, tôi có mặt trong văn phòng của Peres, tóm tắt lại nội dung cuộc họp hôm trước, và ông ấy gọi điện để sắp xếp các cuộc gặp gỡ cho ngày hôm sau. Nếu không có Peres, có thể tôi đã không có cơ hội tiếp xúc và trao đổi với những nhân vật đó."

Peres gửi thư đến năm nhà sản xuất xe hơi lớn nhất thế giới, kèm theo tài liệu trình bày của Agassi. Đây chính là lý do Peres và Agassi căng thẳng ngồi chờ trong phòng khách sạn sang trọng ở Thụy Sỹ, đây gần như là cơ hội cuối cùng của bộ đôi này.

"Cho đến buổi gặp gỡ đầu tiên, Peres cũng mới chỉ nghe một đống khái niệm từ tôi – một người có chuyên môn trong lĩnh vực phần mềm máy tính. Tôi biết được những gì? Ông ấy đã chấp nhận mạo hiểm vì tôi".

Những cuộc gặp mặt Davos là dịp đầu tiên để Peres đích thân đánh giá ý tưởng đối với những người thật sự làm trong ngành công nghiệp ôtô thế giới. Và vị lãnh đạo đầu tiên mà họ gặp không những đã dập tắt ý tưởng đó mà còn dành phần lớn thời gian ra sức thuyết phục Peres và Agassi từ bỏ tham vọng của họ. Agassi đã rất xấu hổ: "Tôi đã làm vị chính khách quốc tế đó hoàn toàn bẽ mặt bằng cách nhìn ông ta như thể ông ấy không hiểu mình đang nói gì."

Nhưng buổi hẹn tiếp theo của họ sắp bắt đầu. Carlos Ghosn, CEO của Renault-Nissan nổi danh trong giới kinh doanh thế giới như một nghệ sĩ thay đổi hàng đầu. Sinh ra tại Brazil nhưng bố mẹ là người Lebanon, Ghosn rất nổi tiếng ở Nhật khi ông điều hành Nissan, khi đó đang thua lỗ nặng nề và giúp tập đoàn này thu về lợi nhuận chỉ sau hai năm. Người Nhật biết ơn Ghosn và đáp lễ bằng bộ truyện tranh được phóng tác dựa trên cuộc đời thật của ông.

Peres bắt đầu bằng giọng nói nhẹ đến mức Ghosn nghe không rõ, nhưng Agassi lại rất kinh ngạc. Sau khi hứng chịu màn chỉ trích từ cuộc họp hôm trước, Agassi ngỡ Peres sẽ nói điều gì đó đại loại như "Shai Agassi có một ý tưởng đầy tham vọng về xe điện. Tôi sẽ để cậu ấy trình bày, và ông có thể cho cậu ấy biết ý kiến của mình". Nhưng thay vì "lui về", Peres bỗng trở nên hăng hái hơn khi thuyết phục và thái độ cũng mạnh mẽ hơn.

“Thời của dầu đã qua, người ta vẫn khai thác dầu nhưng không thật sự cần nó nữa”. Quan trọng hơn, Peres nhấn mạnh với Ghosn, dầu là thứ đang nuôi dưỡng chủ nghĩa khủng bố và sự bất ổn. “Chúng ta không cần đến lá chắn phòng thủ tên lửa Katyusha”, ông chỉ ra, “nếu tìm được cách cắt đứt nguồn viện trợ cho chúng ở chốt chặn đầu tiên”.

Rồi Peres chủ động ngăn chặn mọi tranh cãi bằng cách khẳng định những công nghệ thay thế vẫn chưa ra đời. Ông biết các đại gia xe hơi trên thế giới đang thử nghiệm một loạt các giải pháp mới như xe hybrid, xe hybrid plug-in và xe điện nhỏ – nhưng không công nghệ nào trong số này hứa hẹn mở ra kỷ nguyên mới cho ngành vận tải.

Chỉ năm phút sau khi Peres bắt đầu trình bày, Ghosn ngắt lời: “Ông Peres, tôi đã đọc tài liệu của Shai rồi.” – Peres và Agassi cố không nhăn mặt, nhưng cả hai đều cảm thấy buổi gặp mặt sắp đi đúng hướng. Ghosn nói: “Cậu ta hoàn toàn đúng. Chúng ta có cùng ý nghĩ. Tương lai phải là điện. Chúng tôi có xe hơi rồi, và cả ắc quy nữa.”

Peres gần như không nói nên lời. Chỉ vài phút trước, ông và Agassi đã hứng chịu màn thuyết giáo say sưa vì sao xe điện là thứ vô dụng, và xe hybrid là giải pháp tốt hơn. Nhưng cả Peres và Agassi đều biết rõ xe hybrid đồng nghĩa với ngõ cụt. Làm sao một phương tiện lại có thể cùng lúc trang bị hai nguồn năng lượng riêng biệt? Hiện giá xe hybrid rất đắt, trong khi chỉ tiết kiệm được 20% năng lượng so với các loại xe thông thường. Họ không thể đưa một quốc gia thoát khỏi tình trạng lệ thuộc vào dầu bằng loại công nghệ này.

Theo quan điểm của Peres và Agassi, dùng hybrid không khác gì việc chữa vết thương do đạn súng trường gây ra bằng băng cá nhân cả.

Chưa bao giờ họ nghe những điều này từ một nhà lãnh đạo trong ngành công nghiệp ô tô. Vì thế, Peres đã buột miệng hỏi Ghosn: “Vậy ông nghĩ gì về xe hybrid?”

“Tôi thấy chúng không có ý nghĩa gì hết. Xe hybrid giống như nàng tiên cá vậy: Khi bạn muốn con cá thì bạn nhận được người phụ nữ, khi bạn muốn người phụ nữ thì bạn lại nhận được con cá” – Ghosn trả lời một cách đầy tự tin. Tràng cười sau đó của Peres và Agassi vừa chân thành, vừa bộc lộ cảm giác nhẹ nhõm. Liệu họ đã tìm thấy một đối tác thật sự phù hợp với tầm nhìn của mình?

Bây giờ lại đến lượt Ghosn lo lắng. Dù là người lạc quan, nhưng những trở ngại cơ bản của xe điện vẫn còn đó: Ắc quy có giá quá cao; quãng đường di chuyển chưa bằng 1/2 xe chạy xăng; thời gian sạc thì lâu.

Giá quá cao trong khi mức độ tiện dụng gần như bằng không, xe "sạch", không khói vẫn chỉ là một ngách rất nhỏ trên thị trường.

Đáp lại, Peres nói ông cũng từng có những hoài nghi tương tự cho đến khi gặp Agassi. Câu nói này là tín hiệu gợi ý cho Agassi giải thích cách thức giải quyết những khó khăn trở ngại này bằng công nghệ hiện có, chứ không phải những phép màu năng lượng phải mất hàng thập kỷ nữa mới xuất hiện. Lúc này, sự chú ý của Ghosn đã chuyển từ Peres sang Agassi.

Ý tưởng của Agassi vừa hợp lý vừa đơn giản: Xe điện đắt tiền chỉ vì ắc quy của chúng có giá quá cao. Bán chiếc xe được trang bị ắc quy cũng giống như bán xe với lượng xăng đủ dùng trong vài năm. Nhưng khi tính toán chi phí, xe điện thật ra lại rẻ hơn rất nhiều – trung bình mỗi dặm chỉ tốn 7 xu (đã bao gồm ắc quy và điện sạc) so với 10 xu cho mỗi dặm chạy bằng xăng khoảng 2,5 USD/gallon. Nếu giá xăng dầu tăng lên 4 USD/gallon, thì khoảng cách chi phí này lại càng khổng lồ.

Hãy tưởng tượng, bạn không mất tiền mua ắc quy – như một loại nhiên liệu – khi mua xe, thay vào đó chi phí cho ắc quy sẽ được phân bổ cho suốt quá trình sử dụng xe. Do đó, xe điện sẽ rẻ như xe chạy bằng xăng, và chi phí sạc ắc quy chắc chắn sẽ rẻ hơn xăng dầu.

Về lâu về dài, lợi thế về chi phí điện chắc chắn sẽ tăng khi ắc quy ngày càng rẻ hơn.

Vượt qua rào cản giá cả là bước đột phá lớn nhất, nhưng như thế vẫn chưa đủ để xe điện trở thành "Xe hơi 2.0", như Agassi nói, thay thế hoàn toàn mô hình giao thông từng được Henry Ford phát minh cách đây hơn một thế kỷ. Xe truyền thống có thể đi được 300 dặm chỉ với 5 phút tiếp nhiên liệu, Ghosn tự hỏi, liệu xe điện có thể cạnh tranh được không?

Giải pháp của Agassi là cơ sở hạ tầng: Hàng ngàn bãi đậu xe được liên kết thành mạng lưới, xây dựng các trạm thay ắc quy dọc đường và điều phối toàn bộ các trạm này bằng "mạng lưới thông minh". Trong hầu hết các trường hợp, chỉ cần sạc ắc quy cho xe tại nhà và chỗ làm là đủ để phương tiện hoạt động cả ngày.

Những ai có nhu cầu di chuyển đường dài có thể thay ắc quy tại các trạm đổi dọc đường, tương tự việc đổ xăng/dầu truyền thống. Agassi đã mời một vị tướng Israel về hưu, có kinh nghiệm quản lý hậu cần phức tạp đảm nhiệm chức CEO công ty địa phương, có trách nhiệm quy hoạch hệ thống đường dây và mạng lưới sạc điện/đỗ xe trên cả nước.

Điểm then chốt trong mô hình này là khách hàng sở hữu xe, còn doanh nghiệp của Agassi, Better Place, sẽ sở hữu ắc quy cho chiếc xe của khách hàng.

“Nó hoạt động thế này”, Agassi bắt đầu nói kỹ hơn, “giống như điện thoại di động vậy. Bạn đến nhà cung cấp. Nếu muốn, bạn có thể trả tiền một lần duy nhất để sở hữu thiết bị và không cần cam kết gì. Nhưng thường thì ai cũng sẽ ký hợp đồng từ hai tới ba năm. Đổi lại, họ được sở hữu thiết bị miễn phí hoặc chỉ phải mua với giá tượng trưng rất rẻ” .

Xe điện cũng làm được y hệt vậy, Agassi giải thích thêm, Better Place sẽ đóng vai trò như nhà mạng di động. Bạn đến đại lý xe và ký hợp đồng sử dụng dựa trên số dặm thay vì số phút, rồi nhận một chiếc xe điện. Chỉ có điều họ không sở hữu ắc quy, mà là Better Place.

Công ty của Agassi sẽ thu về lợi nhuận không chỉ từ việc bán xe mà từ các dịch vụ liên quan đến ắc quy của khách hàng trong vòng bốn năm hoặc lâu hơn; với mức phí mà khách hàng thường chi cho xăng dầu hàng tháng thì nay họ có thể trả cho điện và ắc quy. Agassi kết luận: “Bạn vừa sử dụng một phương tiện sạch với môi trường, mà chi phí lại rẻ hơn xe chạy bằng xăng”.

Agassi tiếp tục trả lời phần Peres bỏ lửng bằng câu hỏi: “Tại sao lại chọn Israel làm thí điểm cho dự án này?”

Thứ nhất là vấn đề diện tích. Israel là quốc gia “thử nghiệm” hoàn hảo cho xe điện. Diện tích nhỏ và láng giềng thù địch đã khiến nơi đây trở thành một “ốc đảo di chuyển” khép kín. Vì người Israel không thể lái xe ra ngoài biên giới quốc gia, nên khoảng cách di chuyển của họ luôn quanh quẩn trong một diện tích bé nhất nhì thế giới. Điều này giúp giới hạn số lượng trạm đổi ắc quy mà Better Place phải xây dựng trong giai đoạn đầu của dự án. Bằng cách cô lập Israel, Agassi nói với nụ cười tinh quái, kẻ thù của họ đã vô tình tạo ra một phòng thí nghiệm hoàn hảo để thử nghiệm các ý tưởng mới.

Thứ hai, người Israel ý thức rõ những phí tổn về tài chính và bảo vệ môi trường khi phải lệ thuộc vào dầu mỏ.

Thứ ba, bản chất của người dân Israel là luôn ưa thích cái mới – họ gần như đứng đầu thế giới về thời gian truy cập Internet và tỉ lệ sử dụng điện thoại di động lên đến 125%, nghĩa là đa số đều có nhiều hơn một chiếc.

Một điều không kém phần quan trọng, Agassi biết anh có thể tìm thấy ở Israel những nguồn lực cần thiết để giải quyết phần mềm phức tạp cho "mạng lưới điện toán thông minh", có nhiệm vụ mở các điểm sạc và quản lý quá trình sạc ắc quy của hàng triệu xe cùng lúc mà không bị quá tải. Israel là quốc gia có mật độ kỹ sư giỏi và chi tiêu cho công tác nghiên cứu, phát triển khoa học nhiều nhất thế giới, nó sẽ là nơi lý tưởng để thực hiện dự án này.

Agassi còn muốn tiến xa hơn nữa. Suy cho cùng, nếu Intel có thể sản xuất đại trà loại chip tinh xảo nhất của họ tại Israel, tại sao Renault-Nissan lại không thể chế tạo xe điện ở đây? Ghosn cho rằng việc này chỉ khả thi với điều kiện số lượng xe sản xuất tại Israel phải đạt ít nhất 50 nghìn chiếc/năm.

Không chớp mắt, Peres cam kết với Ghosn con số 100 nghìn xe/năm tại Israel. Ghosn đồng ý, miễn sao Peres giữ lời hứa của mình.

Trước buổi gặp với Ghosn, Agassi cần ba yếu tố để thực hiện kế hoạch: Một quốc gia, một công ty sản xuất xe hơi và tiền, nhưng để đạt được bất cứ yếu tố nào trong đó, anh cần phải có được hai yếu tố còn lại trước.

Ví dụ, khi Peres và Agassi đến gặp thủ tướng Ehud Olmert để cam kết giúp Israel thoát cảnh lệ thuộc vào dầu mỏ, ông đã đặt ra hai điều kiện: Agassi phải ký được giao kèo với một trong năm nhà sản xuất ôtô hàng đầu thế giới và gây quỹ 200 triệu USD – số vốn cần thiết để phát triển mạng lưới điện toán thông minh, biến nửa triệu bãi đậu xe thành điểm sạc điện và xây dựng mới các trạm đổi ắc quy. Agassi đã có nhà sản xuất ô tô, giờ là lúc thực hiện điều kiện thứ hai: Tiền.

Tuy nhiên, Agassi đã lắng nghe đủ để tin rằng ý tưởng của anh có thể thực hiện được. Anh quyết định bỏ việc tại SAP – một quyết định làm giới công nghệ choáng váng – để thành lập Better Place (Agassi đã trải qua bốn cuộc thảo luận với ban lãnh đạo SAP để thuyết phục rằng anh hoàn toàn nghiêm túc khi nghỉ việc).

Tuy nhiên, giới đầu tư quốc tế không hào hứng nhảy vào một dự

án đòi hỏi phải tái định hình ba ngành công nghiệp lớn nhất trên thế giới là xe hơi, dầu mỏ và điện. Thêm vào đó, xe điện sẽ vô dụng nếu không có cơ sở hạ tầng, mạng lưới ắc quy phải được xây dựng và triển khai hoàn chỉnh trước khi xe điện được sản xuất hàng loạt. Điều này có nghĩa là mất 200 triệu USD để mắc lại hệ thống dây điện cho toàn bộ đất nước – một phí tổn đầu tư khổng lồ khiến cho bất cứ nhà đầu tư nào cũng thấy đau đầu. Kể từ khi bong bóng công nghệ tiêu tan vào năm 2000, giới đầu tư tài chính quốc tế đã trở nên thận trọng hơn rất nhiều. Không ai muốn chi một núi tiền thật mà lợi nhuận thì chưa thấy đâu.

Trừ một nhà đầu tư, tỉ phú người Israel, Idan Ofer, người trước đó từng có phi vụ đầu tư khổng lồ vào Trung Quốc bằng việc thâu tóm lượng lớn cổ phần tại hãng xe hơi Cherry Auto-Mobile. Sáu tháng trước, Ofer mua một nhà máy lọc dầu. Cho nên ông cũng được xem là có hiểu biết về ôtô và dầu mỏ.

Khi Mike Granoff, nhà đầu tư người Mỹ đầu tiên của Better Place gợi ý Agassi gõ cửa nhà Ofer, Agassi nói: "Tại sao ông ấy lại để tôi lôi kéo ra khỏi hai công việc kinh doanh mới nhất của mình?" Nhưng rồi anh cũng không có gì để mất. Sau 45 phút trao đổi, Ofer đồng ý cấp cho Agassi 100 triệu USD. Về sau, ông đầu tư thêm 30 triệu USD và yêu cầu đội ngũ người Trung Quốc làm xe điện cho dự án.

Agassi đã kiếm được 200 triệu USD, biến Better Place thành doanh nghiệp mới thành lập lớn thứ năm trong lịch sử [4]. Israel trở thành nơi thí điểm đầu tiên và các nước khác nhanh chóng tiếp bước. Vào thời điểm cuốn sách này đang được viết, chính phủ Đan Mạch, Úc, khu vực vịnh San Francisco, Hawaii và tỉnh Ontario – tỉnh đông dân nhất Canada – đã tuyên bố sẽ tham gia dự án. Better Place cũng là công ty nước ngoài duy nhất được đề nghị cạnh tranh trong việc phát triển hệ thống xe điện cho Nhật – một động thái bất thường được đánh giá rất cao trong lịch sử vì chính sách bảo hộ nội địa của chính phủ Nhật.

Trong số những người hoài nghi có Thomas Weber, Giám đốc nghiên cứu và phát triển của Mercedes. Ông cho biết vào năm 1972, Mercedes từng chế tạo một mẫu xe buýt chạy bằng điện với ắc quy có thể tháo rời, đặt tên là LE 306. Cuối cùng, họ đã phát hiện ra rằng việc tháo lắp ắc quy có thể gây chập điện và cháy nổ.

Câu trả lời của Better Place nằm ở trạm đổi ắc quy. Nó hoạt động tương tự các trạm rửa xe tự động. Khi khách hàng lái xe vào một trạm đổi ắc quy, chiếc xe sẽ được một tấm thép nâng lên, tháo

chốt giữ "viên" ắc quy. Viên ắc quy đã cạn sẽ được cho vào trạm sạc, và một viên ắc quy mới sẽ được lắp lại vào phần dưới xe. Toàn bộ quy trình diễn ra chỉ trong vòng 65 giây.

Agassi rất tự hào về phương pháp mà đội ngũ kỹ sư của anh đã áp dụng để xử lý việc tháo lắp và thay thế những viên ắc quy nặng hàng trăm pound. Họ đã sử dụng hệ thống móc tương tự để giữ những quả bom nặng 500 pound trên các máy bay chiến đấu. Không hề có sai sót nào trong cơ chế thả bom, áp dụng hệ thống này ắc quy được đảm bảo trong xe điện, ngay cả khi đã bị tháo rời.

Nếu dự án này thành công, tác động toàn cầu của Better Place về mặt kinh tế, chính trị và môi trường, v.v... có thể vượt qua những công ty công nghệ hàng đầu thế giới. Và ý tưởng này sẽ lan rộng từ Israel ra khắp nơi.

Những doanh nghiệp như Better Place và doanh nhân như Agassi không phải ngày nào cũng xuất hiện. Scott Tobin, một nhà đầu tư thuộc quỹ Batter Ventures (Mỹ) đã dự đoán: Ý tưởng vĩ đại tiếp theo sẽ đến từ Israel [5]. Trong nháy mắt, Israel cho thấy tại sao nó không quá bất ngờ...

Những công ty công nghệ và giới đầu tư toàn cầu đang mở đường đến Israel và ở đây, họ tìm thấy sự kết hợp độc đáo giữa sự táo bạo, óc sáng tạo và những con người quả cảm. Điều này lý giải tại sao số lượng các công ty Israel có tên trên sàn chứng khoán NASDAQ nhiều hơn tất cả các công ty của châu Âu cộng lại, Israel là quốc gia có mật độ các doanh nghiệp mới thành lập nhiều nhất thế giới. Với tổng số 3.850 doanh nghiệp mới lập, đồng nghĩa với cứ 1.844 người Israel [6] thì lại có một doanh nghiệp.

Sàn chứng khoán New York không phải là đối tượng duy nhất bị Israel thu hút, mà còn một lĩnh vực khác có vai trò quan trọng định nhất đối với lĩnh vực công nghệ: Đầu tư mạo hiểm.

Năm 2008, vốn đầu tư bình quân đầu người ở Israel nhiều gấp 2,5 lần Mỹ, 30 lần so với châu Âu, 80 lần so với Trung Quốc và 350 lần so với Ấn Độ. Xét trên số liệu cụ thể, Israel – với dân số 7,1 triệu người – thu hút 2 tỉ USD từ các nguồn đầu tư, tương đương với số vốn do 61 triệu dân Anh, và 145 triệu dân Pháp và Đức cộng lại thu hút được [7]. Israel cũng là nước duy nhất chứng kiến sự tăng trưởng tích cực của các nguồn vốn đầu tư từ năm 2007 đến năm 2008, như minh họa trong Hình I.1 .

Sau Mỹ, Israel là quốc gia có nhiều doanh nghiệp niêm yết trên sàn

chứng khoán NASDAQ, hơn bất cứ nước nào khác trên thế giới, kể cả Ấn Độ, Hàn Quốc, Singapore và Ireland, như minh họa trong Hình I.2. Hình I.3 cho thấy rõ Israel dẫn đầu thế giới về ngân sách dành cho nghiên cứu và phát triển khoa học.

Theo số liệu trong Hình I.4, Israel có tốc độ tăng trưởng cao hơn mức trung bình của nhóm các nước phát triển liên tục trong nhiều năm kể từ 1995. Thậm chí, những xung đột vũ trang cũng không thể cản bước tiến kinh tế của Israel. Từ năm 2000 đến năm 2006, Israel không những chịu ảnh hưởng khi bong bóng công nghệ toàn cầu tan vỡ, mà còn trải qua giai đoạn căng thẳng nhất trong trong lịch sử tấn công khủng bố và cuộc chiến Lebanon lần thứ hai. Thế nhưng thị phần của Israel trong thị trường liên doanh toàn cầu vẫn tăng trưởng gấp đôi – từ 15% lên 31%.

Trong ngày cuối cùng của cuộc chiến Lebanon lần thứ hai, thị trường chứng khoán Tel Aviv còn cao hơn cả ngày đầu tiên của cuộc chiến. Ngay cả khi trước đó Israel vừa thực hiện chiến dịch quân sự kéo dài ba tuần vào Dải Gaza (năm 2009).

Câu chuyện của nền kinh tế Israel đặc biệt gây tò mò khi xem xét tình trạng nghiêm trọng của quốc gia này trong nửa thế kỷ trước. Gia đình Shai Agassi chuyển từ Iraq đến Israel năm 1950 – hai năm sau ngày ra đời của nhà nước Israel. Gia đình Agassi chỉ là một phần trong biển người tị nạn chạy trốn làn sóng bạo lực đang bùng phát trong thế giới Ả-rập sau khi nhà nước Israel ra đời.

Tại thời điểm đó, nhà nước Do Thái non trẻ cùng lúc phải đối mặt với hai thử thách tưởng chừng không thể vượt qua: Chiến đấu cho nền độc lập và tiếp nhận một lượng lớn người tị nạn di cư từ châu Âu và các quốc gia Ả-rập xung quanh.

Dân số Israel tăng gấp đôi chỉ trong hai năm đầu lập quốc. Trong bảy năm sau đó, con số này tăng thêm 1/3. Cứ ba người Israel thì có đến hai người mới di cư đến. Ngay khi vừa cập bến, những người tị nạn đã bị buộc phải cầm súng và gửi ra chiến trường. Có những người vừa sống sót từ trại tập trung của Đức Quốc Xã thì nay đã ngã xuống trên chiến trường, trước cả khi tên tuổi họ được ghi lại.

Xét trên tỉ lệ tương quan, số người Israel hy sinh để bảo vệ nhà nước Israel còn nhiều hơn số lính Mỹ thiệt mạng trong hai cuộc đại chiến thế giới.

Những ai sống sót phải phát triển nền kinh tế kiệt quệ. “Mọi thứ đều bị hạn chế”, một người mới nhập cư than phiền: “Chúng tôi có sổ mua hàng, phải xếp hàng dài để mua theo chế độ tem phiếu, mỗi tuần chỉ được một quả trứng”. Lúc đó, mức sống trung bình của người dân Israel được so sánh là ngang bằng người Mỹ những năm 1800 .

Vậy làm thế nào mà một quốc gia “khởi nghiệp” như Israel không những tồn tại mà còn vươn mình từ một nơi tù túng bị bao vây để trở thành một cỗ máy công nghệ cao, đạt tăng trưởng hơn 50 lần trong vòng 60 năm? Làm thế nào mà một cộng đồng người tị nạn không xu dính túi chuyển mình từ vùng đất mà Mark Twain từng miêu tả là “một đất nước hoang vắng và thê lương” [11] thành một trong những nền kinh tế năng động nhất thế giới? Đến nhà phân tích chính trị – kinh tế người Israel, Gidi Grinstein, cũng phải kinh ngạc thốt lên: “Xem này, vị thế kinh tế của chúng tôi so với nước Mỹ đã tăng gấp đôi, dân số tăng gấp năm lần và phải đối phó với ba cuộc chiến tranh. Đây là điều chưa từng có trong lịch sử kinh tế thế giới”. Ông còn nhận định rằng: “Các doanh nghiệp Israel sẽ tiếp tục màn trình diễn ngoạn mục hơn nữa” .

Vùng Đất Thánh không chỉ là điểm đến của đoàn người hành hương trong nhiều thế kỷ nay mà còn thu hút nhiều đối tượng khác. CEO kiêm Chủ tịch Google, ông Eric Schmidt nói rằng Mỹ là điểm đến số một cho các doanh nghiệp, nhưng “sau Mỹ, Israel là nơi tốt nhất”. CEO của Microsoft, Steve Ballmer đã gọi Microsoft là một “doanh nghiệp Israel”, vì số lượng và vai trò trung tâm của đội ngũ nhân viên người Israel trong công ty này .

Tỉ phú Mỹ Warren Buffett, người luôn ác cảm với những rủi ro, đã tự phá vỡ nguyên tắc không bao giờ mua các công ty nước ngoài trong nhiều thập niên của ông – bằng việc thâu tóm ISCAR Metalworking, một doanh nghiệp Israel với giá 4,5 tỉ USD, ngay trước thời điểm xảy ra cuộc chiến giữa Israel và Lebanon năm 2006.

Thật khó để các doanh nghiệp công nghệ không để mắt đến Israel. Gần một nửa các công ty công nghệ hàng đầu thế giới đã mua lại các doanh nghiệp mới thành lập của Israel, hoặc mở các trung tâm nghiên cứu và phát triển (R & D) tại đây. Chỉ riêng hãng Cisco đã mua lại chín doanh nghiệp của Israel, và vẫn đang tiếp tục công cuộc tìm kiếm .

Paul Smith – Phó Chủ tịch Philips Medical [15] phát biểu: “Chỉ hai ngày ở Israel, tôi đã nhìn thấy nhiều cơ hội hơn phần còn lại của

thế giới trong một năm". Gary Shainberg – Phó Chủ tịch phụ trách lĩnh vực sáng tạo và công nghệ của hãng viễn thông British Telecom nhận xét: "Israel có nhiều ý tưởng hoàn toàn mới – không phải loại ý tưởng bình mới rượu cũ – hơn cả Thung lũng Sillicon. Và sức sáng tạo của họ chưa có dấu hiệu dừng lại ngay cả trong thời kỳ suy thoái kinh tế thế giới" .

Mặc dù câu chuyện về công nghệ của Israel đang dần được biết đến nhiều hơn, nhưng ngay cả những người kể lại nó cũng không tránh khỏi kinh ngạc. Phó Chủ tịch hãng NBC Universal, khi được cử đến Israel để thăm dò các công ty truyền thông kỹ thuật số của nước này đã tự hỏi: "Tại sao tất cả những điều này lại xảy ra ở Israel? Tôi chưa bao giờ chứng kiến tất cả sự hỗn loạn và sáng tạo cùng diễn ra trên một vùng đất bé nhỏ như vậy" .

Đây chính là câu hỏi mà cuốn sách muốn giải đáp. Tại sao là Israel mà không phải nơi nào khác?

Nghịch cảnh là nguyên nhân chính giải thích cho "hiện tượng Israel". Trong nghịch cảnh, người ta sẽ phát huy tối đa khả năng sáng tạo. Nhiều quốc gia và vùng lãnh thổ có diện tích nhỏ bé và thường xuyên bị đe dọa như Hàn Quốc, Singapore và Đài Loan cũng phát triển một cách kiêu hãnh và ấn tượng như Israel. Nhưng không một nước nào có thể sản sinh ra "văn hóa kinh doanh" – chưa nói đến hàng loạt công ty khởi nghiệp – như Israel đã làm.

Trong đó, nhiều người phỏng đoán yếu tố Do Thái đã góp phần không nhỏ. Khái niệm cho rằng dân tộc Do Thái rất thông minh đã ăn sâu vào tiềm thức phương Tây. Ngay cả nhóm tác giả chúng tôi cũng thấy điều này. Khi chúng tôi nói với ai đó rằng mình đang viết một cuốn sách tại sao Israel lại sáng tạo đến vậy thì nhiều người đã phản ứng lại và nói: "Đơn giản thôi, người Do Thái rất thông minh, nên không có gì ngạc nhiên khi Israel lại sáng tạo đến vậy".

Do vậy, thành công của Israel bị mặc định bằng một định kiến xã hội mờ mịt hơn là sự thật.

Ngay từ khi lập quốc, dân số tuy ít ỏi của Israel lại có nguồn gốc từ hơn 70 quốc gia khác nhau. Những người tị nạn Do Thái đến từ Iraq, Ba Lan hoặc Ethiopia đương nhiên không thể chia sẻ cùng một ngôn ngữ, nền giáo dục, văn hóa hoặc lịch sử, ít nhất là hai thiên niên kỷ trước. Như nhà kinh tế học người Ireland, David McWilliams giải thích: "Israel không phải một quốc gia Do Thái đa

chiều như quan niệm truyền thống… mà nên được xem như một mảnh đất độc thần, nơi cưu mang dân tộc Do Thái – một dân tộc mang theo mình tinh hoa văn hóa, ngôn ngữ và truyền thống của mọi dân tộc trên thế giới" .

Rõ ràng, bí quyết thành công của Israel không chỉ phụ thuộc vào tài năng của từng cá nhân. Trên thế giới không thiếu những cá nhân tài năng, với số lượng còn nhiều hơn cả Israel. Singapore là một ví dụ. Quốc gia này luôn dẫn đầu thế giới về điểm kiểm tra toán và khoa học. Nhiều doanh nghiệp đa quốc gia cũng đã mở chi nhánh ở những nước như Ireland hay Ấn Độ. "Nhưng chúng tôi không xây dựng các bộ phận chiến lược ở đó; Google, Cisco, Microsoft, Intel, eBay, v.v… ai cũng thế cả. Bí quyết của chúng tôi là giao sinh mạng công ty vào tay đội ngũ nhân viên ở Israel. Đây không chỉ đơn thuần là gia công dịch vụ, như đặt tổng đài điện thoại tại Ấn Độ hay thành lập phòng IT ở Ireland. Điều chúng tôi làm ở Israel là độc nhất vô nhị."

Một nguyên nhân khác hay được nhắc tới là ngành công nghiệp quốc phòng và quân sự của Israel, vốn đã tạo ra nhiều công ty con thành công. Nhưng đây mới chỉ là một phần của câu trả lời, vì nó không lý giải được lý do tại sao nhiều quốc gia cũng sở hữu quân đội hùng mạnh vẫn không tạo ra thành công tương tự cho khu vực tư nhân. Và việc chuyển hướng nguyên nhân sang khu vực quân sự chỉ làm nảy sinh một câu hỏi mới: Vậy, quân đội Israel có bí quyết gì để thúc đẩy các doanh nghiệp trong nước?

Thậm chí, ngay cả dưới ảnh hưởng của quân đội, tại sao đến bây giờ các doanh nghiệp trong ngành an ninh nội địa, quốc phòng và chống khủng bố của Israel cũng chỉ đóng góp chưa đến 5% tổng GDP của nước này?

Câu trả lời thật sự ắt phải rộng lớn và sâu xa hơn thế. Nó phải liên quan đến những cá nhân làm kinh tế như Shai Agassi, biểu tượng của nước Israel mới. Đây không chỉ là câu chuyện của tài năng, mà còn là lòng kiên trì, ý chí bền bỉ, của sự đặt câu hỏi không mệt mỏi với nhà cầm quyền, của sự thoải mái ung dung kết hợp với thái độ lạc quan trước thất bại, tinh thần tập thể, sứ mạng, rủi ro và sáng tạo trong nhiều lĩnh vực.

Thế nhưng, người Israel quá bận rộn trong việc thành lập các doanh nghiệp để có thể ngồi lại và xâu chuỗi câu chuyện thành công của họ làm bài học cho các quốc gia khác, cũng như các tập đoàn và doanh nghiệp khác.

Đây chính là lúc thích hợp hơn bao giờ hết để hiểu về phép màu kinh tế của Israel. Đặc biệt trong bối cảnh nền kinh tế Mỹ đang gặp một số vấn đề mang tính nền tảng, dù quốc gia Bắc Mỹ này vẫn là được xem là nền kinh tế cạnh tranh nhất thế giới.

Trước khi khủng hoảng năm 2008 diễn ra, giới quan sát cuộc chạy đua cách tân công nghệ đã đưa ra nhiều cảnh báo về nguy cơ tụt hậu của Mỹ. Curtis Carlson, Viện nghiên cứu Stanford dự đoán: "Ấn Độ và Trung Quốc là những cơn sóng thần sắp nhấn chìm nước Mỹ". Ông dự báo công nghiệp sản xuất thiết bị y tế, các ngành dịch vụ và công nghệ thông tin của Mỹ sẽ sớm thua cuộc, dẫn đến hậu quả là hàng triệu người mất việc làm, tương tự như trong thập niên 1980, khi Nhật Bản qua mặt Mỹ trong lĩnh vực điện tử tiêu dùng .

Lối thoát duy nhất, theo Carlson, là người Mỹ phải "học cách cải tiến những gì đã có" cùng với việc phát triển các ngành hoàn toàn mới trong lĩnh vực năng lượng, công nghệ sinh học và các mảng dựa trên khoa học khác. Theo cách diễn đạt của John Kao, giảng viên Khoa Kinh tế Đại học Harvard, nước Mỹ đang "tiến nhanh vào dĩ vãng", là "con bò già nua đang cạn kiệt bầu sữa, dần đánh mất hệ thống ý thức về mục đích, cũng như ngọn lửa quyết tâm đạt được mục đích đó".

Kinh tế suy thoái buộc nhân loại phải chú trọng hơn đến sự cách tân. Khủng hoảng tài chính thế giới bùng nổ sau sự sụp đổ của thị trường bất động sản, vốn bắt nguồn từ các sai lầm tín dụng của hệ thống ngân hàng. Nói cách khác, sự thịnh vượng giả tạo trước đó được xây dựng trên những bong bóng dễ vỡ, thay vì sự tăng trưởng sản xuất mang tính chất bền vững và đáng tin cậy hơn đối với nền kinh tế.

Theo Robert Solow, nhà kinh tế học từng đoạt giải Nobel, cải tiến công nghệ là chìa khóa duy nhất đưa đến năng suất cao và tăng trưởng . Đây là giải pháp đã được chứng minh là duy nhất để thúc đẩy nền kinh tế tiến lên, nhất là sự cách tân đến từ các doanh nghiệp mới thành lập (start-up). Theo dữ liệu từ Cục thống kê Mỹ: Từ năm 1980 đến năm 2005, những doanh nghiệp tạo ra nhiều công ăn việc làm nhất đều có tuổi đời dưới năm năm. Chuyên gia kinh tế Carl Schramm, Giám đốc quỹ Kauffman Foundation – quỹ chuyên nghiên cứu về hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp mới thành lập – khẳng định: "Để duy trì vị thế dẫn đầu nền kinh tế thế giới, nước Mỹ phải lấy "tinh thần khởi nghiệp" làm lợi thế cạnh tranh chủ đạo. Thiếu tinh thần này, chúng ta sẽ không có đòn bẩy".

Thực tế là nhiều điển hình doanh nghiệp, bao gồm các hộ kinh doanh nhỏ lẻ và các công ty quy mô vừa và nhỏ hoạt động trong các "ngách" của thị trường nhưng vĩnh viễn không thể thoát khỏi những ngách đó. Nhưng Israel lại tập trung phát triển tinh thần khởi nghiệp tăng trưởng cao – là những doanh nghiệp mới thành lập và có đủ khả năng thay đổi cục diện các ngành công nghiệp toàn cầu. Tinh thần khởi nghiệp này độc đáo ở chỗ nó sử dụng những nhân tài đặc biệt, từ kỹ sư cho đến các nhà quản lý và chuyên viên tiếp thị – nhằm thương mại hóa bất kỳ ý tưởng cách tân khả thi nào.

Dĩ nhiên, Israel không hoàn toàn miễn nhiễm với rủi ro thất bại dành cho các doanh nghiệp mới thành lập. Song văn hóa và truyền thống của Israel phản ánh một thái độ độc đáo dành cho thất bại: Họ liên tục cố gắng vực dậy một doanh nghiệp thất bại, hơn là để mặc nó chết yểu trong hệ thống.

Theo báo cáo của Hãng Tư vấn quản lý quốc tế Monitor Group, ở Israel, khi một doanh nghiệp thành công, nó sẽ giúp cải cách thị trường. Nhưng nếu thất bại, nó vẫn tạo ra áp lực cạnh tranh cho (các) doanh nghiệp đang hoạt động, từ đó tiếp tục kích thích thị trường phát triển .

Nói ngắn gọn, Israel là đất nước của sự cách tân và óc sáng tạo. Phương Tây cần sự cách tân, Israel luôn có. Hiểu được nguồn năng lượng khởi nghiệp này bắt nguồn từ đâu; sẽ đi về đâu; làm sao để có được nó; và làm thế nào để các nước trên thế giới học hỏi được từ Israel là một nhiệm vụ quan trọng đặt ra cho thế hệ chúng ta.

Phần I

MỘT QUỐC GIA NHỎ BÉ CÓ THỂ LÀM ĐƯỢC GÌ?

Chương 1
"Ngoan cố"

Bốn người đàn ông mang quốc tịch Mỹ, Nga, Trung Quốc và Israel đang đứng tại góc phố... Một phóng viên tiến đến hỏi: "Thứ lỗi cho tôi... Xin các vị vui lòng cho biết ý kiến về nạn thiếu hụt lương thực hiện nay?"

Người Mỹ trả lời: "Thiếu hụt nghĩa là gì?"

Người Trung Quốc ngạc nhiên: "Lương thực là gì?"

Người Nga thắc mắc: "Ý kiến là gì?"

Người Israel hỏi lại: "Thế nào là xin thứ lỗi?"

— MIKE LEIGH, HAI NGHÌN NĂM —

Scott Thompson nhìn đồng hồ.[1] Ông có hàng núi công việc phải giải quyết xong vào cuối tuần, thế mà giờ đã là thứ Năm. Thompson là con người của công việc, ông là Chủ tịch kiêm cựu Giám đốc Công nghệ của PayPal, hệ thống thanh toán trực tuyến qua Internet lớn nhất thế giới. Ông đang điều hành một trang web giải pháp để kiểm tra và sử dụng thẻ tín dụng. Nhưng ông đã hứa dành cho một chàng trai trẻ hai mươi phút để lắng nghe anh ta trình bày về giải pháp đối phó với nạn lừa đảo thanh toán trực tuyến, gian lận thẻ tín dụng và đánh cắp các thông tin điện tử khác.

Shvat Shaked không có dáng vẻ ngạo mạn của một doanh nhân mới khởi nghiệp, cũng không có tính cách sôi nổi điển hình của một kỹ sư PayPal trẻ tuổi. Thompson không từ chối buổi gặp này chỉ bởi Benchmark Capital đã yêu cầu.

Benchmark đã đầu tư khá nhiều vào eBay, từ khi đây chỉ mới là

trang web được vận hành từ máy chủ đặt tại căn hộ của người sáng lập, với mục đích duy nhất là phân phối sản phẩm hộp đựng đồ linh tinh hiệu Pez. Ngày nay, eBay là công ty có giá trị 18 tỉ USD cùng đội ngũ 16 nghìn nhân viên khắp thế giới. eBay là công ty mẹ của PayPal. Benchmark dự định đầu tư vào công ty Fraud Sciences của Shaked, đặt tại Israel. Nhằm đảm bảo mức độ an toàn cho thương vụ, một số đối tác bên Bechmark đã nhờ Thompson – vốn hiểu biết về gian lận điện tử – kiểm tra Shaked.

"Cậu có ý tưởng gì, Shvat?" Thompson hỏi trong khi rất muốn kết thúc cuộc gặp càng sớm càng tốt. Đi lại loanh quanh như một người thiếu sự chuẩn bị cho một phút "thuyết phục" quyết định, Shaked bắt đầu lặng lẽ: "Rất đơn giản, chúng tôi tin rằng thế giới chỉ có hai loại người: Tốt và xấu. Và bí quyết đánh bại nạn lừa đảo qua mạng là sàng lọc hai loại người này ngay trên Internet."

Phải cố lắm Thompson mới không biểu lộ sự thất vọng. Điều này là quá sức chịu đựng. Trước PayPal, Thompson từng là nhà lãnh đạo cấp cao của gã khổng lồ thẻ tín dụng VISA, một doanh nghiệp luôn bị ám ảnh với việc đối phó với nạn lừa đảo trực tuyến. Phần lớn đội ngũ nhân lực tại hầu hết các công ty thẻ tín dụng hoặc doanh nghiệp hoạt động trực tuyến đều có nhiệm vụ rà soát khách hàng mới, phát hiện lừa đảo và nhận diện tội phạm, đây chính nơi quyết định lợi nhuận của toàn bộ doanh nghiệp, là nơi xây dựng hoặc đánh mất lòng tin của khách hàng.

VISA và hệ thống ngân hàng đối tác của tập đoàn này sở hữu hàng chục ngàn chuyên gia bảo mật. Riêng VISA đã có hai ngàn, trong đó có khoảng 50 cá nhân giỏi nhất là kỹ sư có bằng tiến sĩ, tất cả chỉ để đối phó với những kẻ lừa đảo. Vậy mà giờ đây cậu nhóc này lại rao giảng về "người tốt và kẻ xấu", như thể nó là người đầu tiên tìm ra vấn đề vậy.

"Nghe hay đấy", Thompson gượng đáp: "Thế cậu định làm cách nào?"

"Người tốt thì hay để lộ dấu vết trên mạng, đây gọi là dấu chân điện tử, vì họ không có gì để che giấu cả." Shvat tiếp tục bằng giọng đậm chất Anh, " còn kẻ xấu thì không, vì chúng sẽ tìm cách ẩn mình. Tất cả những gì chúng ta cần làm là tìm ra các dấu chân. Nếu tìm ra chúng, ông có thể giảm mọi nguy cơ tiềm ẩn xuống mức chấp nhận được và ký bảo lãnh cho họ. Điều này thực sự rất đơn giản."

Thompson bắt đầu nghĩ thằng nhóc với cái tên lạ lùng này không

phải đến từ một quốc gia khác, mà từ hành tinh khác thì đúng hơn. Chẳng lẽ nó không ý thức được rằng chống gian lận điện tử là cả một quá trình gian nan gồm nhiều công đoạn kiểm tra lý lịch, lục tìm lịch sử tín dụng và xây dựng những thuật toán phức tạp để xác định độ tin cậy hay sao? Nói như thế chẳng khác nào bước vào NASA và đặt câu hỏi: "Tại sao các ông phải chế tạo tàu vũ trụ làm gì, trong khi chỉ cần một ná bắn thun là đủ?"

Nhưng với sự tôn trọng dành cho Benchmark, Thompson nghĩ rằng ông sẽ chiều theo thằng nhóc này vài phút nữa. Ông hỏi: "Cậu học được điều này ở đâu?"

"Nhờ kinh nghiệm truy lùng khủng bố", Shvat trả lời. Đơn vị của cậu được giao nhiệm vụ hỗ trợ truy bắt những kẻ khủng bố bằng cách theo dõi các hoạt động trực tuyến của chúng. Những tên khủng bố sử dụng thông tin cá nhân giả để thực hiện các phi vụ chuyển tiền bất hợp pháp. Nhiệm vụ của Shvat là tìm kiếm những thông tin này trên mạng.

Thompson đã nghe quá đủ từ "chuyên gia săn khủng bố" này, ông chỉ đơn giản hỏi: "Thế cậu đã thử thực hiện điều đó chưa?"

"Thưa rồi", Shvat đáp bằng vẻ mặt tự tin. "Chúng tôi đã thử nghiệm qua hàng ngàn giao dịch, và chỉ có bốn lần thất bại."

"Ồ, thế cơ đấy", Thompson tự nói với mình. Nhưng ông không nén nổi sự tò mò. "Điều này mất bao lâu", ông hỏi.

Shvat Shaked cho biết công ty của cậu đã phân tích tổng cộng 40 nghìn giao dịch trong vòng năm năm kể từ ngày thành lập.

"Được rồi, mọi chuyện sẽ thế này", Thompson nói và ông giao cho Shvat một trăm ngàn giao dịch đã được PayPal phân tích trước đó. Đây là những giao dịch khách hàng mà PayPal đã xử lý nên họ phải loại bỏ một số dữ liệu bảo mật thông tin khách hàng, nghĩa là công việc của Shvat sẽ còn khó khăn hơn. "Để xem cậu làm được gì", Thompson đề nghị, "và trả kết quả cho chúng tôi. Chúng tôi sẽ đối chiếu kết quả của cậu với kết quả của công ty".

Thompson thầm nghĩ, công ty của Shvat mất năm năm để giải quyết 40 nghìn trường hợp, thì ông sẽ không gặp lại thằng bé trong thời gian sắp tới. Nhưng Thompson không đòi hỏi điều gì thiếu công bằng cả. Đây là phép thử cần thiết để xác định hệ thống kỳ lạ của một thằng nhóc có làm nên trò trống gì ở thế giới thực không.

Bốn mươi nghìn giao dịch trước đây của Fraud Sciences đều được xử lý bằng tay. Shvat hiểu rằng để giải quyết được thử thách từ phía PayPal, cậu sẽ phải tự động hóa hệ thống của mình để đáp ứng khối lượng giao dịch phải xử lý, giữ nguyên độ tin cậy và phải ngấu nghiến chúng trong khoảng thời gian kỷ lục. Điều này đồng nghĩa với việc phải nhanh chóng làm lại từ đầu hệ thống mà công ty của Shvat đã thử nghiệm suốt năm năm qua.

Thompson bàn giao dữ liệu cho Shvat vào thứ Năm. "Tôi nhận thấy mình không cùng quan điểm với Benchmark. Tôi tưởng rằng mình sẽ không gặp lại Shvat nữa, ít nhất là trong nhiều tháng", Thompson nhớ lại, nên ông vô cùng ngạc nhiên khi nhận được email từ Israel vào Chủ nhật, trong đó viết: "Chúng tôi xong rồi".

Thompson không tin điều đó, việc đầu tiên ông làm trong sáng sớm ngày thứ Hai là chuyển toàn bộ công trình của Shvat cho đội kỹ sư có bằng tiến sĩ để kiểm nghiệm, và phải mất đến một tuần để đối chiếu kết quả của Shvat với PayPal. Đến thứ Tư, đội kỹ sư của Thompson đã rất kinh ngạc với những gì họ thấy: Nhóm của Shvat cho ra kết quả chính xác hơn nhiều so với những gì PayPal đã làm được – trong thời gian ngắn và với những dữ liệu đã bị cắt xén. Sự khác biệt đặc biệt hiện rõ trên những giao dịch từng khiến PayPal gặp rắc rối – Cụ thể, Fraud Sciences đạt tỉ lệ chính xác cao hơn 17%. Đúng hơn, đây là những hồ sơ khách hàng đã bị PayPal từ chối. Song giờ PayPal biết họ đã lầm. "Đây đều là những khách hàng tốt. Chúng tôi đã sai lầm khi từ chối họ. Nhưng làm thế nào mà họ không lọt qua hệ thống của Shvat?" Thompson đặt câu hỏi.

Thompson nhận ra ông đang đứng trước một công cụ thật sự nguyên bản để chống lại nạn gian lận qua Internet. "Tôi chỉ biết ngồi đó và sững người vì kinh ngạc", Thompson hồi tưởng lại. "Chúng tôi là doanh nghiệp giỏi nhất trong lĩnh vực quản lý rủi ro nhưng lại bị một đội ngũ chỉ với 55 nhân viên người Israel đánh bại với lý thuyết phân biệt người tốt kẻ xấu". Với ít dữ liệu hơn PayPal, Fraud Sciences có thể dự đoán chính xác ai là khách hàng tốt và ai không. Ông ước tính vào thời điểm đó mức độ hiệu quả trong hệ thống của Fraud Sciences đã đi trước PayPal đến năm năm. Với công ty VISA, họ thậm chí sẽ không bao giờ nghĩ ra được một ý tưởng như vậy, kể cả khi cho họ mười đến mười lăm năm để thực hiện.

Thompson biết rõ mình phải nói gì với Benchmark: PayPal không thể mạo hiểm đứng nhìn công nghệ đột phá của Fraud Sciences lọt vào tay đối thủ cạnh tranh. Chỉ đầu tư vào Fraud Sciences không thôi thì chưa đủ, PayPal cần phải nhanh chóng thâu tóm

công ty này. Ngay lập tức.

Thompson trao đổi thông tin này với CEO của eBay, Meg Whitman. "Tôi nói với Scott chuyện này thật vô lý. Chúng ta là doanh nghiệp dẫn đầu thị trường, còn công ty tí hon kia từ đâu ra vậy?" Nhưng cũng như Thompson, sau khi nghe đội ngũ kỹ sư kể lại những gì đã xảy ra, Meg Whitman chỉ biết kinh ngạc.

Đến đây lại nảy sinh vấn đề mới. Bộ đôi Thompson và Whitman biết nói gì với Shvat đây? Nếu để Shvat biết công nghệ của anh ta đã dễ dàng đánh bại tên tuổi đầu ngành của làng công nghệ, anh ta sẽ biết mình đang nắm trong tay một thứ vô giá. Thompson biết PayPal phải mua bằng được Fraud Sciences, nhưng phải thông báo kết quả kiểm tra thế nào để Shvat không nâng giá công ty và vị trí đàm phán?

Thế là Thompson bắt đầu hoãn binh. Ông hồi đáp những lá thư háo hức của Shvat bằng tuyên bố PayPal cần thêm thời gian để xử lý kết quả kỹ hơn. Cuối cùng, ông đồng ý công bố kết quả trực tiếp với nhóm nhân viên của Fraud Sciences tại San Jose với hy vọng có thêm chút thời gian. Chỉ trong hai ngày, Shaked đã có mặt ở cửa nhà Thompson.

Tuy nhiên, Thompson không biết rằng, những ông chủ của Fraud Sciences – Shaked Shvat và Saar Wilf, từng phục vụ trong đơn vị tình báo 8200 của quân đội Israel – lại không hứng thú với việc bán công ty cho PayPal. Họ chỉ mong muốn nhận được lời khen ngợi tích cực của Thompson nhằm tiến hành các yêu cầu thẩm định rót vốn đầu tư từ Benchmark Capital.

Thompson quay sang Meg: "Chúng ta phải quyết định thật nhanh. Họ đã đến tận đây rồi". Bà đồng ý: "Mua đi". Sau khi tính toán, họ đề nghị mức giá 79 triệu USD. Nhưng Shaked đã từ chối. Ban lãnh đạo Fraud Sciences, bao gồm quỹ đầu tư BRM Capital của Israel tin rằng giá trị thật của công ty ở vào mức 200 triệu USD.

Eli Barkat, một trong những thành viên sáng lập BRM, giải thích lý thuyết đằng sau giá trị tương lai của công ty này: "Thế hệ an ninh điện toán đầu tiên chỉ chống lại việc lây nhiễm virus từ các máy tính cá nhân. Thế hệ thứ hai tập trung vào việc xây dựng tường lửa để chặn tin tặc". Barkat biết về những mối đe dọa, ông đã từng đầu tư và phát triển các công ty để ngăn ngừa và chống lại nạn tin tặc. Trong số đó có Checkpoint, một doanh nghiệp của Israel do một cựu chiến binh đơn vị 8200 thành lập, hiện có giá trị lên đến 5 tỉ USD và được giao dịch trên sàn chứng khoán NASDAQ.

Phần lớn khách hàng của Checkpoint là những công ty nằm trong danh sách Fortune 100 và chính phủ của nhiều nước trên thế giới. Thế hệ thứ ba của an ninh điện toán sẽ là chống lại việc xâm nhập vào các hoạt động thương mại điện tử của tin tặc. "Và đây cũng là thị trường lớn nhất", Barkat cho biết thêm: "Từ trước đến nay, các tin tặc chỉ làm cho vui – nó chỉ là một sở thích. Nhưng khi thương mại trực tuyết phát triển, tin tặc có thể làm ra tiền thật".

Barkat cũng tin rằng Fraud Sciences đang có trong tay đội ngũ kỹ sư và công nghệ tốt nhất để chống lại nạn lừa đảo tín dụng trên Internet. "Bạn phải hiểu tâm lý của người Israel. Một khi bạn phát triển công nghệ để truy lùng khủng bố, khi rất nhiều sinh mạng vô tội tùy thuộc vào kết quả tìm kiếm, thì việc lùng bắt vài tên trộm chỉ là trò trẻ con."

Sau vài ngày đàm phán, Thompson và Shaked đồng ý con số 169 triệu USD. Theo lời kể của Thompson, PayPal hy vọng có thể mua Fraud Sciences với mức giá thấp hơn. Khi đàm phán và Shvat đưa ra giá cao hơn, ông cho rằng đó chỉ là con số không căn cứ, "Tôi nhận ra mình chưa bao giờ thấy khuôn mặt thuyết phục tỉnh bơ đến vậy, nhưng thực tế Fraud Sciences thật sự ý thức được giá trị thật của họ. Họ không phải những tay bán hàng. Họ không thổi phồng lên. Shvat đã chơi bài ngửa. Anh ta chỉ đơn giản nói với chúng tôi rằng: "Đó là giải pháp của chúng tôi và chúng tôi biết nó là tốt nhất. Mức giá đưa ra là hoàn toàn xứng đáng". "Thế là xong. Đây là vấn đề sự thật mà bạn không được thấy thường xuyên", Thompson tâm sự.

Không lâu sau đó, Thompson có chuyến ghé thăm công ty ông vừa mua bằng máy bay. Khoảng 45 phút cuối của chuyến bay kéo dài 20 tiếng từ San Francisco, ông nhấm nháp chút café để lấy lại sự tỉnh táo và tình cờ nhìn thấy quỹ đạo bay trên bản đồ. Ông có thể thấy biểu tượng máy bay nhỏ xíu ở chặng cuối đường bay, là Tel Aviv. Điều đó cũng tốt thôi, cho đến khi ông để ý phần còn lại của bản đồ, những địa danh xung quanh Israel trên màn hình: Beirut – Lebanon, Damascus – Syria, Amman – Jordan và Cairo – Ai Cập. Trong khoảnh khắc, ông rơi vào hoảng loạn: "Mình đã mua một công ty ở khu vực đầy rẫy các hoạt động chiến sự thế này sao?" Dĩ nhiên trước đó Thompson biết tên những nước láng giềng của Israel, nhưng đây là lần đầu tiên ông nhận ra Israel bé nhỏ và liền kề với những quốc gia thù địch nói trên tới nhường nào. "Cứ như thể tôi đang bay đến New York thì lại nhìn thấy Iran nằm ở nơi đúng ra phải thuộc về New Jersey vậy", Thompson thuật lại.

Ấn tượng này kéo dài không lâu sau khi ông bước ra khỏi máy bay. Tuy nhiên, trước khi ông cảm thấy thoải mái ở nơi có những điều lạ lẫm và gây sốc, nó đã kịp mang đến cho ông một số ngạc nhiên thú vị. Ấn tượng đầu tiên và mạnh mẽ nhất là trong bãi đậu xe của Fraud Science. Mọi xe hơi đều dán biểu tượng PayPal lên cản trước. "Bạn không bao giờ chứng kiến một lòng tự hào và lòng nhiệt tình lớn đến thế ở một công ty Mỹ", Thompson nói.

Ấn tượng thứ hai đập thẳng vào Thompson chính là thái độ của nhân viên Fraud Sciences trong buổi họp toàn công ty mà ông phát biểu. Mọi gương mặt đều quay sang nhìn ông chăm chú. Không một ai nhắn tin, lướt web hay ngủ gật. Bầu không khí còn nóng lên khi bắt đầu vào màn thảo luận. Thompson hồi tưởng lại: "Mọi câu hỏi đều rất sắc sảo. Tôi thật sự thấy bất ngờ vì chưa bao giờ nhận thấy những quan sát độc đáo như vậy – từng điều một. Họ không phải là đồng nghiệp hay cấp quản lý; họ chỉ là những nhân viên trẻ tuổi. Thế nhưng, không một ai tự ti về những thách thức logic mà chúng tôi đã làm nhiều năm ở PayPal. Tôi chưa bao giờ chứng kiến một thái độ tập trung, thẳng thắn và không ngại ngần như thế trong đời mình. Đến mức tôi đã tự hỏi: Ai đang làm việc cho ai?"

Những gì Scott Thompson vừa trải nghiệm chính là liều thuốc đầu tiên của người Israel về tinh thần "chutzpah". Theo học giả Do Thái Leo Rosten mô tả tiếng Yiddish, thứ ngôn ngữ Slavơ của người Đức đã thất truyền từ lâu, "chutzpah" có nghĩa là "táo bạo, gai góc, trắng trợn, thần kinh, vô liêm sỉ mà không ngôn từ nào có thể miêu tả chính xác".[2] Người nước ngoài sẽ chứng kiến sự cả gan này ở bất kỳ đâu trên đất Israel: Trong cách các sinh viên đại học nói chuyện với giảng viên, nhân viên thách thức ông chủ, binh lính chất vấn sĩ quan chỉ huy và thư ký sửa lưng các bộ trưởng chính phủ. Tuy nhiên, đối với người Israel, đây không phải là sự cả gan, mà là điều hết sức bình thường. Người Israel học được rằng tính quyết đoán này là điều bình thường, tính trầm lặng sẽ là nguy cơ bị tụt lại phía sau, dù là ở nhà riêng, trên giảng đường hay trong quân đội.

Điều này đặc biệt rõ trong cách người Israel gọi tên nhau. Jon Medved, một nhà đầu tư mạo hiểm và là doanh nhân người Israel, thích trích dẫn những gì ông gọi là "phong vũ biểu biệt danh": "Bạn có thể hiểu được nhiều về bản chất một xã hội thông qua cách người dân gọi tên giới lãnh đạo của họ. Israel là nước duy nhất trên thế giới mà mọi nhân vật nắm quyền – bao gồm cả thủ tướng và các tướng lĩnh trong quân đội – đều được mọi người, kể cả dân chúng gọi bằng biệt hiệu."

Cụ thể, biệt danh của Thủ tướng Benjamin Netanyahu và Ariel Sharon lần lượt là "Bibi" và "Arik". Một cựu lãnh đạo đảng Lao động là Bin-yamin Ben-Eliezer có biệt danh "Faud". Vị Tham mưu Trưởng trong quân đội Israel gần đây là Moshe Levi sở hữu biệt danh "Moshe VeHetzi", nghĩa là Moshe-và-một-nửa, do ông này cao đến 1,98 mét. Nhiều cựu tướng lĩnh khác trong lịch sử quân đội Israel cũng được đặt biệt danh như Rehavam "Gandhi" Zeevi, David "Dado" Elazar và Rafael "Raful" Eitan. Một nhà lãnh đạo nổi tiếng của Đảng Shinui, Yosef Lapid từng mang biệt danh "Tommy". Còn "Bugie" là biệt danh của vị bộ trưởng hàng đầu trong chính quyền kế tiếp của Israel là Isaac "Bugie" Herzog. Người ta không ngại dùng công khai những cái tên đặc biệt này, thay vì chỉ nói sau lưng các vị quan chức. Điều này, theo lập luận của Medved, chính là đại diện cho mức độ thân mật trong các mối quan hệ của người dân Israel.

Thái độ và sự thân mật của người Israel còn được bắt nguồn từ nền văn hóa khoan dung mà người Israel gọi là "thất bại có tính xây dựng", hay "thất bại thông minh". Giới đầu tư Israel tin rằng nếu không thông cảm với một số lượng lớn thất bại của các doanh nghiệp, thì sẽ khó lòng đạt được sự đổi mới thật sự. Trong quân đội Israel, xu hướng xem xét các biểu hiện – dù thất bại hay thành công – trong huấn luyện, những lần tập trận mô phỏng, thậm chí ngay trên chiến trường, đều mang giá trị trung lập. Miễn là các phi vụ mạo hiểm được thực hiện một cách thông minh và không bất cẩn thì người ta luôn học hỏi được điều gì đó…

Như giải thích của giảng viên trường Đại học Thương mại Harvard (HSB), ông Loren Gary, việc phân biệt rạch ròi giữa "một cuộc thử nghiệm được lên kế hoạch kỹ lưỡng và việc ăn may"[3] là rất quan trọng. Ở Israel, sự phân biệt này càng thể hiện rõ trong lĩnh vực đào tạo quân đội. Một sĩ quan huấn luyện không quân cho chúng tôi biết: "Chúng tôi không cổ vũ quá mức khi bạn làm tốt, nhưng cũng không giết chết bạn nếu chẳng may thất bại".[4]

Thật vậy, một nghiên cứu vào năm 2006 của Đại học Harvard cho thấy những doanh nhân từng thất bại sẽ có cơ may thành công cao hơn 20% với lần khởi nghiệp tiếp theo của họ; đây là tỉ lệ cao hơn những người khởi nghiệp lần đầu và không quá thua kém những doanh nhân từng đạt được thành công trước đó.[5] Trong cuốn The Geography of Bliss (tạm dịch: Địa lý hạnh phúc), tác giả Eric Weiner miêu tả một quốc gia có lòng bao dung với sự thất bại là quốc gia "của những người được tái sinh, nhưng không phải với ý nghĩa tôn giáo".[6] Điều này càng tỏ ra đúng đắn trong chính sách luật bảo hộ phá sản và thành lập doanh nghiệp của Israel.

Theo đó, nước này được xem là môi trường tốt nhất Trung Đông – và là một trong những nơi tốt nhất thế giới – để mở một công ty mới, kể cả khi doanh nghiệp cũ của bạn bị phá sản. Điều này còn có thể hiểu theo nghĩa người Israel luôn không ngừng nỗ lực tìm kiếm cơ hội mới.

Ai mới đến Israel sẽ thấy người bản xứ thật thô lỗ. Người Israel sẽ không ngại ngần hỏi bạn bao nhiêu tuổi, hay khoe căn nhà họ ở và xe họ đi giá bao nhiêu tiền. Thậm chí người Israel còn nhận xét những ông bố bà mẹ xa lạ gặp trên đường hay trong cửa hàng bách hóa rằng họ không cho con cái ăn mặc phù hợp với thời tiết. Những gì được nói về người Do Thái – hai người Do Thái, ba ý kiến – là hoàn toàn chính xác với người Israel. Những người không thích sự thẳng thắn được xem là quá trớn này sẽ không có thiện cảm với người Israel, nhưng người khác thì thấy thoải mái và xem đây là biểu hiện của sự chân thành.

"Chúng tôi đã làm theo cách của người Israel; chúng tôi tranh cãi đến khi thắng mới thôi".[7] Đây là cách Shmuel "Mooly" Eden, lém lỉnh tóm tắt về quá trình đối đầu lịch sử giữa ban lãnh đạo Intel ở Santa Clara và nhóm nhân viên Israel của mình. Và đây cũng là một bài học kinh nghiệm về tinh thần "chutzpah".

Sự sống còn của Intel đã quyết định kết quả. Nhưng cuộc tranh chấp dữ dội và kéo dài nhiều tháng này không chỉ vì Intel, mà sẽ định đoạt sự tồn tại của máy tính xách tay – một sản phẩm ngày nay quá phổ biến đến nỗi bị xem thường. Eden là người phụ trách các hoạt động của Intel ở Israel – nhà tuyển dụng tư nhân lớn nhất trên cả nước và đạt kim ngạch xuất khẩu hàng năm lên tới 1,53 tỉ USD[8]. Eden kể lại câu chuyện của Intel ở Israel, và cuộc đấu trí giữa Intel và người Israel.

Trong suốt lịch sử phát triển của ngành điện toán hiện đại, tốc độ xử lý dữ liệu – khoảng thời gian cần thiết để máy tính của bạn hoàn tất một thao tác – được quyết định bằng tốc độ của các con chip bóng bán dẫn.

Những bóng bán dẫn này hoạt động theo phương thức tắt – mở theo chu kỳ để tạo ra mật mã, giống như những chữ cái để tạo thành từ. Tập hợp lại, hàng triệu chu kỳ được ghi lại và thao tác dữ liệu những cách vô tận. Các bóng bán dẫn tắt – mở với tốc độ càng cao ("đồng hồ tốc độ" của các bóng bán dẫn), phần mềm chạy càng nhanh, chuyển hóa các máy vi tính từ các máy tính toán đơn thuần thành phương tiện giải trí đa phương tiện và máy móc dùng trong các doanh nghiệp…

Nhưng đến tận những năm 1970, chỉ những nhà khoa học nghiên cứu về tên lửa và các trường đại học lớn mới sử dụng máy tính, vài máy tính còn chiếm cả căn phòng, thậm chí cả tòa nhà. Ý tưởng về một chiếc máy tính cá nhân nằm gọn trên bàn làm việc chỉ là thứ sản phẩm của khoa học viễn tưởng. Song mọi thứ bắt đầu thay đổi vào năm 1980, khi nhóm Haifa của Intel thiết kế ra con chip 8088, với các bóng bán dẫn có thể tắt – mở khoảng năm triệu lần mỗi giây (4,77 megahertz), và có kích thước đủ nhỏ để tạo ra máy tính dùng trong văn phòng và nhà riêng.

Tập đoàn IBM sau đó đã chọn chip 8088 của Intel làm não bộ cho máy tính cá nhân, hay PC đầu tiên của hãng này, mở ra một kỷ nguyên mới cho máy tính. Đây cũng là một đột phá vượt bậc của Intel. Phóng viên Michael Malone nhận xét: "Với hợp đồng của IBM, Intel đã chiến thắng trong cuộc chiến vi xử lý".[9]

Từ đó trở đi, công nghệ điện toán ngày càng thu nhỏ về kích thước và nhanh hơn về tốc độ xử lý. Vào năm 1986, nhà máy sản xuất duy nhất tại nước ngoài của Intel ở Jerusalem đã cho ra đời chip 386, đạt tốc độ 33 megahertz. Dù chỉ là một phần nhỏ so với tốc độ của bộ chip ngày nay, song tại thời điểm đó Intel đã gọi đây là một con chip "siêu nhanh" – gấp 7 lần chip 8088. Intel đã vững vàng trên lộ trình mà người đồng sáng lập hãng là Gordon Moore đã dự đoán: Cứ sau 12 – 24 tháng, số lượng bóng bán dẫn lắp đặt trong con chip sẽ giảm một nửa, còn tốc độ thì tăng gấp đôi. Câu nói này còn được biết đến với tên gọi "Định luật Moore".

Như vậy, ngành công nghiệp vi xử lý đã được xây dựng trên nhận thức này, cho ra đời những thế hệ chip ngày càng mạnh hơn. IBM, Phố Wall và giới báo chí trong lĩnh vực kinh doanh cũng nhanh chóng nhập cuộc, với tốc độ và số lượng bóng bán dẫn giờ đây là tiêu chuẩn để xác định sức mạnh của một con chip.

Quá trình này kéo dài đến năm 2000, thời điểm xuất hiện một yếu tố khác: Năng lượng. Đúng như Moore dự đoán, chip ngày càng nhỏ hơn và nhanh hơn. Song chúng cũng tiêu thụ nhiều điện năng hơn và do đó tỏa nhiều nhiệt hơn, trở thành một vấn đề thật sự đáng quan ngại. Giải pháp khả thi nhất là dùng quạt, nhưng với máy tính xách tay thì quạt quá lớn để lắp đặt vào bên trong. Các chuyên gia trong ngành gọi vấn đề hóc búa này là "Bức tường năng lượng".

Những kỹ sư người Israel của Intel là nhóm đầu tiên trong công ty nhận thấy điều này. Đội ngũ Haifa của Intel đã mất trắng nhiều đêm với cà phê nóng, đồ ăn nguội và những cuộc thảo luận chi tiết

để vượt qua "bức tường năng lượng". Họ đã tập trung hơn bất kỳ ai trong ngành công nghiệp "di động" – thiết kế chip cho máy tính xách tay và các thiết bị cầm tay khác. Nhận thấy khuynh hướng này, Intel đã giao cho chi nhánh Israel chịu trách nhiệm phát triển những chip di động cho cả tập đoàn.

Nhưng thậm chí khi đã được giao trọng trách này, nhóm kỹ sư Israel vẫn không chịu thỏa hiệp để làm việc theo phong cách Intel. David Perlmutter, Giám đốc Intel Israel cho biết: "Thậm chí trước cả khi được giao nhiệm vụ như một nhóm di động, nhóm phát triển ở Israel đã luôn đề xuất các giải pháp cho bộ vi xử lý di động – trái ngược với những quan niệm truyền thống ở Intel". David tốt nghiệp Học viện Công nghệ Technion, nơi được xem là MIT của Israel và tham gia thiết kế chip tại Intel Israel từ năm 1980 [10]. Một trong số những ý tưởng độc đáo này là việc tìm cách vượt qua "bức tường năng lượng". Rony Friedman là kỹ sư hàng đầu của Intel tại thời điểm đó. Ông đã luôn trăn trở trong việc tìm cách sản xuất những con chip tiêu thụ ít năng lượng, vốn ngang nhiên chống lại giáo điều đang thắng thế khi đó rằng cách duy nhất giúp chip mạnh hơn là cấp thêm nhiều năng lượng cho bóng bán dẫn. Ông nghĩ điều này hơi giống việc bắt động cơ xe hơi làm việc nhiều hơn để giúp xe chạy nhanh hơn. Chắc chắn có sự liên quan giữa tốc độ xe hơi và tốc độ của bộ vi xử lý, nhưng đến lúc nào đó động cơ xe hơi sẽ bị nóng do quá tải, và cả chiếc xe sẽ chậm lại.

Friedman cùng đội ngũ kỹ sư Israel đã tìm ra giải pháp tương tự như quá trình sang số của xe hơi, người lái vẫn đảm bảo được tốc độ xe trong khi động cơ chạy chậm lại. Trong một con chip, điều này được thực hiện theo cách khác: Họ phân tách các lệnh được gửi đến con chip. Nhưng hiệu quả thì vẫn thế: Những bóng bán dẫn trong dòng chip tiết kiệm điện của nhóm Intel Israel không cần tắt – bật nhanh như trước, tuy nhiên quá trình xử lý dữ liệu vẫn tương tự như việc sang số xe hơi lên tốc độ cao hơn, nên chúng có thể xử lý phần mềm nhanh hơn.

Khi nhóm kỹ sư Intel Israel trình bày ý tưởng của họ với ban lãnh đạo Intel ở Santa Monica, họ đã nghĩ rằng chắc sếp sẽ rất hồi hộp. Còn gì tốt hơn một chiếc xe hơi chạy nhanh mà không quá nóng? Tuy nhiên, điều được nhóm Israel nhìn nhận như một tài sản – rằng động cơ sẽ chậm hơn – ban lãnh đạo Intel lại coi đó là rắc rối lớn… Suy cho cùng, toàn bộ ngành công nghiệp bán dẫn khi đó đã đánh giá sức mạnh và giá trị của một con chip bằng cách đo tốc độ xử lý hay "Đồng hồ tốc độ".

Những con chip của Israel có tốc độ xử lý nhanh hơn cũng không

quan trọng. "Động cơ" của máy tính – tạo ra từ những con chip của bóng bán dẫn lại tắt – mở không đủ nhanh. Giới phân tích tại Phố Wall bày tỏ sự hứng thú (hay lạnh nhạt) với cổ phiếu của Intel dựa trên hiệu suất của tham số: Đồng hồ tốc độ nhanh hơn: Mua; Đồng hồ tốc độ chậm hơn: Bán. Những ai cố gắng thuyết phục ngành công nghiệp và giới báo chí rằng số liệu này đã lỗi thời là kẻ thua cuộc. Đặc biệt khi chính Intel là nơi đã tạo ra nó – thông qua định luật Moore – sự gắn bó của phản xạ có điều kiện với đồng hồ tốc độ. Nó tương tự như việc thuyết phục hãng xe Ford từ bỏ việc tìm kiếm thông số mã lực mạnh hơn, hoặc nói với hãng Tiffany's rằng kích cỡ carat chẳng là gì.

"Chúng tôi bị bật ra khỏi bánh xe thời đại – đồng hồ tốc độ là vua và chúng tôi là kẻ ngoài lề", Rony Friedman hồi tưởng lại [12].

Trưởng bộ phận chip của Intel, Paul Otellini đã ra sức hủy toàn bộ dự án. Học thuyết về thông số tốc độ đã ăn sâu vào não của ban lãnh đạo Intel, và họ không có ý định tổ chức một cuộc hội thảo về việc nên hay không nên thay đổi điều đó.

"Hội thảo" là một phần của văn hóa Israel, vốn có từ thời lập quốc. Từ cuối tháng 3 đến cuối tháng 5 năm 1947, David Ben-Gurion – được đánh giá là George Washington của Israel – đã tiến hành điều tra thực trạng vũ trang của người Do Thái Palestine, trong sự tiên đoán của một cuộc chiến chắc chắn sẽ xảy ra nếu Israel dám tuyên bố độc lập. Ông đã dành nhiều thời gian để gặp gỡ, thăm dò và lắng nghe các cá nhân trong giới quân sự thuộc mọi cấp bậc. Hơn sáu tháng trước khi Liên Hợp Quốc quyết định thông qua kế hoạch chia tách Palestine thành hai quốc gia: Một nhà nước Do Thái và một nhà nước Ả-rập, Ben-Gurion đã nhận thức sâu sắc rằng giai đoạn tiếp theo trong mối xung đột Ả-rập – Israel sẽ khác xa với cuộc chiến mà quân đội Do Thái tham gia từ trước khi thành lập nhà nước Israel chính thức. Do vậy, họ cần lùi lại, giữa những tranh cãi đang diễn ra, để lập kế hoạch đối phó với những mối đe dọa cận kề.

Kết thúc buổi hội thảo, Ben-Gurion đã viết về sự tự tin và sẵn sàng của những người lính như sau: "Chúng ta phải thực hiện nhiệm vụ khó khăn – lay chuyển tận gốc những người vẫn, đã và đang nghĩ rằng họ đang có thứ gì đó. Thực tế, họ chẳng có gì. Họ có ý chí, họ có năng lực tiềm ẩn, nhưng họ cũng cần ý thức rằng: Có bột mới gột nên hồ" [13].

Dĩ nhiên, Otellini của Intel không biết đến câu chuyện này, nhưng nhóm kỹ sư Israel gửi đến ông một thông điệp tương tự. Họ đã

nhìn thấy trước viễn cảnh Intel ngày càng tiến gần tới "bức tường năng lượng". Thay vì thụ động chờ để húc vào nó, nhóm kỹ sư Israel muốn Otellini tránh điều đó bằng cách lùi lại một chút, bỏ lại những tư duy thông thường, và xem xét sự thay đổi mang tính căn bản trong chiến lược công nghệ của Intel.

Theo một số người nhận được sự "quấy rầy" của nhóm kỹ sư Intel Israel, các CEO ở Santa Clara đã muốn bóp chết nhóm Israel. Đội ngũ nhân viên Israel đã trải qua chuyến bay 20 giờ giữa Tel Aviv và California, thường xuyên đến nỗi dường như họ có mặt ở khắp nơi, sẵn sàng dồn các vị CEO ở hành lang hoặc thậm chí trong nhà vệ sinh, hoặc bất kỳ đâu để tranh luận về trường hợp của họ. David Perlmutter dành một tuần mỗi tháng để có mặt tại đại bản doanh Santa Clara và dành phần lớn thời gian để nhấn mạnh về trường hợp của nhóm Israel, nhằm thuyết phục các sếp giữ lại dự án của họ.

Một luận điểm được phía Israel nhấn mạnh là việc dẹp bỏ học thuyết về thông số đồng hồ tốc độ tuy không phải là không có rủi ro, nhưng nếu cứ giữ lại tư duy này sẽ còn gây nguy hiểm hơn. Nói như Dov Frohman, người sáng lập Intel Israel: "Nỗi sợ hãi mất mát luôn lớn hơn niềm hy vọng nhận được" [14].

Frohman đã cố gắng rất lâu để nuôi dưỡng văn hóa tranh luận và không nhất trí tại Intel Israel và ông hy vọng rằng đặc tính này sẽ ảnh hưởng tới Santa Clara. "Mục tiêu của người lãnh đạo", ông nói "là tối đa hóa sự chịu đựng – trong khi khuyến khích sự bất đồng chính kiến. Khi một tổ chức đang trong thời kỳ khủng hoảng, thiếu sự chịu đựng là vấn đề lớn. Điều đó có nghĩa là những thay đổi bạn thực hiện là chưa đủ triệt để… hoặc những ý kiến đã đâm đầu xuống đất. Nếu bạn thậm chí không nhận ra mọi người trong tổ chức bất đồng với bạn, bạn đang gặp rắc rối rồi".

Cuối cùng, nhóm kỹ sư người Israel đã sống sót và chiến thắng trong cuộc tranh luận với các ông chủ người Mỹ. Một CEO của Intel nhớ lại: "Mỗi lần xuất hiện, họ lại có những kết quả nghiên cứu và dữ liệu tốt hơn, thuyết phục hơn". Dần dần, họ đã đưa ra những lập luận vững chắc về hướng phát triển cho ngành công nghiệp này. Nhóm Israel đã nói với các nhà quả lý rằng: Intel hoặc là phát triển theo hướng đó và dẫn đầu, hoặc sẽ bị lỗi thời.

Cuối cùng thì Otellini, lần này với cương vị CEO, đã thay đổi ý định. Thật khó để phản bác lại công trình nghiên cứu áp đảo của nhóm kỹ sư người Israel, chưa kể đến sự bền bỉ của họ. Vào tháng 3 năm 2003, dòng chip mới có mã là Banias – được đặt theo tên

mùa xuân ở phía Bắc Israel – đã được đưa ra thị trường dưới dạng chip Centrino dành cho máy tính xách tay. Tốc độ của nó chỉ bằng một nửa con số 2,8 gigahertz phổ biến trong dòng chip Pentium đang thống trị thị trường máy tính bàn, với giá đắt gấp đôi. Nhưng nó đã đem lại cho người dùng máy tính xách tay tính di động và tốc độ mà họ cần.

Việc chuyển sang dùng thiết kế của nhóm kỹ sư Israel được Intel và giới công nghệ gọi là "bước ngoặt khôn ngoan", vì nó là cách tiếp cận hoàn toàn khác biệt so với phương pháp truyền thống là nỗ lực tăng tốc độ của chip nhưng lại bỏ qua yếu tố quan trọng là lượng nhiệt tỏa ra và mức tiêu tốn điện năng. Sau này, Intel đã áp dụng mô hình "khôn ngoan" này không chỉ cho chip di động, mà còn cho các thế hệ chip tiếp theo dành cho máy tính để bàn. Khi nhìn lại, điều ấn tượng nhất về chiến dịch của nhóm Israel cho thiết kế mới chính là những kỹ sư này không chỉ cố gắng hoàn thành công việc của họ. Họ quan tâm đến tương lai của cả công ty; cuộc chiến này không phải để phân thắng thua trong nội bộ Intel, mà là để thắng trong cuộc chiến với các đối thủ.

Kết quả là mẫu thiết kế chip mới của nhóm Israel, từng bị chế giễu trong công ty, được thị trường đón nhận vang dội, góp phần vào sự tăng trưởng 13% trong doanh số bán hàng của Intel từ năm 2003 tới năm 2005. Nhưng Intel vẫn chưa hoàn toàn loại bỏ hết các nguy cơ. Bất chấp thành công của dòng chip mới, vào năm 2006, những cạnh tranh mới đã khiến thị phần của Intel giảm xuống mức thấp nhất trong vòng mười một năm. Lợi nhuận ròng cũng vì thế giảm 42% khi Intel buộc phải hạ giá bán sản phẩm để giữ vững thị phần [15].

Mọi chuyện bắt đầu khả quan hơn cho Intel vào cuối tháng 7 năm 2006, khi Otellini trình làng chip Core 2 Duo, thế hệ tiếp theo của dòng Pentium. Đây là dòng chip áp dụng "bước ngoặt khôn ngoan" của nhóm nghiên cứu Israel kết hợp với một công nghệ mới khác – cũng do nhóm Israel phát minh – là "công nghệ lõi kép", giúp tăng hiệu năng của dòng chip mới mạnh hơn bao giờ hết. "Đây là những bộ vi xử lý tốt nhất mà chúng tôi từng thiết kế và phát triển. Sản phẩm này không chỉ là một thay đổi mang tính nền tảng, mà còn là bước nhảy vọt mang tính cách mạng", Otellini nói với 500 thính giả tại một buổi liên hoan ở đại bản doanh Santa Clara của Intel. Ông vừa dứt lời, trên màn hình lớn lập tức hiện ra những kỹ sư đáng tự hào đã làm nên con chip mới. Họ đang ăn mừng thành công từ nhà máy Haifa, Israel thông qua sóng vệ tinh. Cổ phiếu của Intel đã giảm 19% trong cả năm thì sau lễ công bố sản phẩm mới vào tháng 7, con số này liền nhảy vọt lên

16%. Trên đà chiến thắng, Intel liên tục cho ra mắt 40 mẫu chip mới trong vòng 100 ngày tiếp theo, phần lớn trong số này vẫn dựa trên thiết kế của nhóm kỹ sư Israel.

Rony Friedman, người hiện vẫn làm việc tại Haifa, và là lãnh đạo những nhóm phát triển sản phẩm của Intel trên khắp thế giới, cho biết: "Thật không thể tin chỉ mới vài năm trước, không ai thèm quan tâm đến sản phẩm của chúng tôi. Còn giờ đây chúng tôi đang tạo ra những bộ chip đóng góp phần lớn vào doanh thu của Intel."

Đơn vị ban đầu chỉ là một chi nhánh hẻo lánh giờ lại trở thành phao cứu sinh cho Intel. Doug Freeman, chuyên viên phân tích của American Technology Research nhận xét nhóm kỹ sư Israel đã "cứu sống tập đoàn Intel". Nếu các nhân viên bậc trung tại Haifa không dám thách thức cấp trên của công ty, hẳn vị thế toàn cầu của Intel ngày nay đã giảm sút rất nhiều.

Việc giải thành công bài toán "bức tường năng lượng" của nhóm kỹ sư Israel còn tạo ra một thành tựu tích cực khác. Chúng ta thường không nghĩ rằng máy tính tiêu thụ nhiều năng lượng – chúng ta thường bật máy tính suốt ngày – nhưng, một lượng lớn máy tính thì vẫn tốn điện... John Skinner, CEO phụ trách bộ phận công nghệ sạch của Intel, đã tính toán lượng điện năng mà bộ vi xử lý của Intel có thể đã tiêu tốn nếu công ty vẫn tiếp tục sản xuất chúng theo cách cũ, thay vì có "bước ngoặt khôn ngoan" về phía thiết kế tiết kiệm điện năng của nhóm Israel: Một khoản tiết kiệm 20 TW (terawatt) điện chỉ trong hơn hai năm rưỡi. Đây là sản lượng điện đủ thắp sáng cho 22 triệu bóng đèn loại 100 W liên tục 24 giờ mỗi ngày, bảy ngày một tuần trong suốt một năm liền. Trong báo cáo của mình, Skinner viết: "Chúng tôi đã tiết kiệm được hai tỉ USD chi phí năng lượng. Con số này đủ để xây vài nhà máy nhiệt điện... Chúng tôi rất tự hào đã giảm được đáng kể lượng khí thải CO2 của công ty" [16].

Tuy nhiên, ý nghĩa trong câu chuyện Intel Israel không chỉ dừng lại ở việc nhóm kỹ sư Haifa đã đem lại một giải pháp cách mạng giúp vực dậy cả công ty. Một sáng kiến đơn lẻ vẫn chưa đủ để thuyết phục một ban lãnh đạo không khoan nhượng. Phải sẵn sàng đưa nó lên cấp cao hơn, thay vì ngoan ngoãn chấp nhận mọi mệnh lệnh truyền xuống. Nhưng hành động mạnh mẽ và táo bạo này từ đâu ra?

Dadi Perlmutter hồi tưởng lại cú sốc của một đồng nghiệp Mỹ khi lần đầu tiên chứng kiến văn hóa công sở của người Israel. "Khi

thấy chúng tôi bước ra từ phòng họp, ai nấy mặt đỏ bừng vì la thét, anh ấy hỏi tôi có chuyện gì vậy. Tôi trả lời: Chẳng có gì hết. Chúng tôi đã đạt được vài kết quả tốt đẹp".

Loại tranh luận quyết liệt bị ghét cay ghét đắng trong văn hóa kinh doanh của các quốc gia khác, nhưng với người Israel, đây là giải pháp tốt nhất để giải quyết một vấn đề. Một nhà đầu tư người Mỹ trong các doanh nghiệp mới thành lập của Israel nói: "Nếu có thể dẹp bỏ cái tôi ban đầu, bạn sẽ tạo ra bầu không khí rất thoải mái. Trong các doanh nghiệp Israel hầu như không có hiện tượng nói xấu sau lưng. Bạn luôn biết mình đang đứng ở vị trí nào. Việc này cũng tránh mất thời gian cho những việc nhảm nhí khác."

Sau này Perlmutter chuyển hẳn đến Santa Clara, trở thành Phó Chủ tịch phụ trách bộ phận điện toán di động của Intel. Bộ phận của ông tạo ra một nửa doanh thu cho toàn công ty. Ông nói, "Khi tôi quay về Israel, giống như quay về nền văn hóa xưa cũ của Intel vậy. Mọi chuyện dễ dàng hơn trong một quốc gia nơi sự lịch thiệp không quá quan trọng".

Sự khác biệt trong văn hóa Mỹ và Israel lớn đến nỗi Intel đã bắt đầu tổ chức nhiều "hội thảo giao lưu văn hóa" để làm cầu nối. Mooly Eden – nhân vật chủ trì các buổi hội thảo của Intel – cho biết: "Sau khi sống ở Mỹ năm năm, tôi có thể khẳng định điều độc đáo nhất của Israel là nền văn hóa. Người dân Israel không có văn hóa quá kỷ luật. Từ thuở sơ khai chúng tôi đã được dạy phải luôn nghi ngờ cái có sẵn, phải luôn đặt câu hỏi, tranh luận về mọi vấn đề và sáng tạo."

Cuối cùng, ông kết luận: "Quản lý năm nhân viên người Israel luôn khó khăn hơn năm mươi người Mỹ. Vì người Israel luôn thử thách bạn mọi lúc – bắt đầu bằng những câu hỏi như "Tại sao ông là sếp của tôi; tại sao tôi không phải sếp của ông?"[17]

CHÚ THÍCH CỦA NHÓM TÁC GIẢ:

[1] Thông tin trong phần tiếp theo được lấy từ những cuộc phỏng vấn Scott Thompson, Giám đốc PayPal (tháng 10 năm 2008 và tháng 1 năm 2009); Meg Whitman, nguyên Giám đốc kiêm CEO của eBay (tháng 9 năm 2008); và Eli Barkat, nhà đồng sáng lập kiêm Chủ tịch BRM Group và là nhà đầu tư chính trong Fraud Sciences (tháng 1 năm 2009).

[2] Sách The Joys of Yiddish, trang 5, tác giả: Leo Rosten.

[3] "The Right Kind of Failure" của Loren Gary, Havard

Management Update (ngày 1 tháng 1 năm 2002).

[4] Phỏng vấn chuyên gia huấn luyện Không quân Israel.

[5] Báo cáo số 12592 của tổ chức National Bureau of Economic Research, nhan đề "Skill vs. Luck in Entrepreneurship and Venture Capital: Evidence from Serial Entrepreneurs" (tháng 10 năm 2006), http://imio.haas.berkley.edu/williamsonseminar/scharfstein041207.pdf. Tác giả: Paul Gompers, Anna Kovner, Josh Lerner, and David S. Scharf-stein.

[6] Bài viết "The Geography of Bliss: One Grump's Search for the Happiest Places in the World", đăng trên tạp chí Twelve (2008), trang 163. Tác giả: Eric Weiner.

[7] Bài viết "How Israel Saved Intel" của Ian King, đăng trên Seattle Times (ngày 9 tháng 4 năm 2007).

[8] Bài viết "Intel Dedicates Fab 28 in Kiryat Gat" của Shahar Zadok, tạp chí Globes Online (ngày 1 tháng 7 năm 2008).

[9] Sách Infinite Loop: How Apple, the World's Most Insanely Great Computer Company, Went Insane của tác giả Michael S. Malone (1999); được trích dẫn trong bản tin "Inside Intel: The Art of Andy Grove " của Khoa Thương mại, Trường Đại học Harvard (tháng 12 năm 2006).

[10] David Perlmutter trong bài viết "Intel Beyond 2003: Looking for Its Third Act" của Robert A. Burgelman và Philip Meza, Stanford Graduate School of Business (năm 2003).

[11] Phỏng vấn Shmuel Eden, Phó Giám đốc Mobile Platforms Group, Intel (Tháng 11 năm 2008).

[12] Bài viết "Intel's Israelis Make Chip to Rescue Company from Profit Plunge" của Ian King, đăng trên Bloomberg.com (ngày 28 tháng 3 năm 2007).

[13] Sách Supreme Command: Soldiers, Statesmen, and Leadership in Wartime (năm 2002), trang 144. Tác giả: Eliot A.Cohen.

[14] Sách Leadership the Hard Way: Why Leadership Can't Be Taught and How You Can Learn It Anyway (năm 2008), trang 7. Tác giả: Dov Frohman và Robert Howard.

[15] Đoạn này dựa vào bài viết "Intel's Israelis Make Chip to Rescue

Company from Profit Plunge" của Ian King đăng trên Bloomberg.com (ngày 28 tháng 3 năm 2007).

[16] Phim thuyết trình "Energy Savings: The Right Hand Turn" của John Skinner trên trang web Intel Web, http://video.intel.com/?fr_story=542de663c9824ce580001de5fba31591cd5b5cf3&rf=sitemap

[17] Phỏng vấn Shmuel Eden.

Chương 2
Doanh nhân trên chiến trường

Vị chỉ huy tăng thiết giáp Israel từng tham gia cuộc chiến với Syria cũng là giám đốc kỹ thuật giỏi nhất thế giới. Giới chỉ huy tăng thiết giáp là bậc thầy triển khai và chỉ đạo chi tiết cao độ. Nhận xét này dựa trên hai mươi năm kinh nghiệm làm việc chung và quan sát họ.

— ERIC SCHMIDT —

Ngày 6 tháng 10 năm 1973, tại thời điểm toàn bộ đất nước Israel đang ngừng mọi hoạt động để ăn mừng ngày lễ linh thiêng nhất theo lịch Do Thái, liên quân Ai Cập và Syria phát động cuộc chiến Yom Kippur tấn công chớp nhoáng vào nhà nước Do Thái. Chỉ trong vài tiếng đồng hồ, quân đội Ai Cập đã xuyên thủng tuyến phòng thủ của Israel dọc kênh đào Suez. Bộ binh Ai Cập cũng tràn vào các ụ xe tăng được Israel chuẩn bị từ trước trong trường hợp bị tấn công, với hàng trăm xe tăng Ai Cập và Syria nhanh chóng tiến sát ngay sau đó.

Đã sáu năm sau chiến thắng vang dội của Israel trong Cuộc chiến Sáu Ngày năm 1967, chiến dịch quân sự chưa từng có tiền lệ trên thế giới khi đó. Trước cuộc chiến, dường như mọi yếu tố đều chống lại nhà nước Do Thái mới ra đời vỏn vẹn 19 năm; họ đứng trước nguy cơ bị liên quân Ả-rập nghiền nát. Nhưng sau sáu ngày giao chiến, Israel đã đánh bại cùng lúc quân đội Ai Cập, Jordan và Syria và mở rộng biên giới khi giành được cao nguyên Golan, dải Gaza và bán đảo Sinai của Ai Cập.

Chiến thắng này đã mang đến cho người Israel cảm giác bất khả chiến bại, không một ai nghĩ người Ả-rập dám mạo hiểm khai chiến nữa. Thậm chí, giới quân đội Israel cũng tin rằng nếu người Ả-Rập tấn công lần nữa, họ sẽ vẫn chiến thắng như năm 1967.

Vì vậy vào ngày 6 tháng 10 năm 1973, Israel chưa sẵn sàng cho cuộc chiến này. Tuyến phòng ngự mỏng manh của Israel dọc kênh đào Suez không phải đối thủ của quân Ai Cập áp đảo. Đằng sau tiền tuyến bị phá hủy, Israel chỉ còn đúng ba lữ đoàn xe tăng đứng giữa quân Ai Cập và thủ đô Tel Aviv, trong đó chỉ một lữ đoàn gần tiền tuyến nhất.

Dưới sự chỉ huy của thượng tá Amnon Reshef, lữ đoàn này có nhiệm vụ bảo vệ một khu vực rộng 120 dặm chỉ với 56 chiếc xe tăng. Trong khi căng thẳng chờ đợi cuộc chạm trán với quân Ai Cập, Reshef bỗng thấy từng chiếc tăng bị trúng đạn. Nhưng lúc đó không hề có bóng dáng xe tăng hoặc vũ khí chống tăng của kẻ thù. Vậy thứ gì đang tiêu diệt lữ đoàn tăng của Amnon Reshef?

Đầu tiên, ông tưởng xe tăng của mình bị dính hỏa lực từ súng phóng lựu, hay còn gọi là súng chống tăng vác vai. Reshef liền ra lệnh cho quân lùi lại một chút để thoát khỏi tầm bắn của súng phóng lựu. Thế nhưng các xe tăng vẫn tiếp tục nổ tung. Lúc này vị thượng tá mới hiểu rằng đơn vị mình đang là mục tiêu của một loại vũ khí vô hình hoàn toàn mới.

Đúng vào lúc đó, tổ lái một xe tăng bị trúng đạn nhưng may mắn thoát chết kể lại với Reshef tuy họ không nhìn thấy gì, nhưng những người bên cạnh có nhìn thấy một tia sáng đỏ chiếu đến xe tăng mục tiêu. Người ta phát hiện nhiều sợi dây bên cạnh đống xác tăng bị bắn cháy. Reshef đã khám phá ra vũ khí bí mật của người Ai Cập: Tên lửa AT-3 Sagger.

Được thiết kế bởi Sergei Pavlovich Nepobedimyi, một người có họ trong tiếng Nga nghĩa là "bất khả chiến bại", tên lửa Sagger ra đời vào năm 1960. Vũ khí mới này lúc đầu chỉ trang bị cho các nước thuộc khối Warsaw nhưng sau này lại được quân đội Syria và Ai Cập sử dụng trong suốt cuộc chiến Yon Kippur. Sau này, Bộ Quốc phòng Israel thống kê họ đã mất 400 xe tăng tại phòng tuyến phía bắc và nam, cùng 600 chiếc khác bị hư hỏng nặng nhưng đã quay lại chiến trường sau khi được sửa chữa. Trong số 290 xe tăng thuộc sư đoàn thiết giáp Israel ở bán đảo Sinai, có đến 180 chiếc bị phá hủy hoàn toàn ngay trong ngày đầu tiên. Một nửa do đạn súng phóng lựu, nửa còn lại đến từ tên lửa Sagger.

Tên lửa Sagger là loại tên lửa được dẫn hướng bằng dây, và do một người lính nằm sát mặt đất bắn đi. Tầm bắn hiệu quả của Sagger vào khoảng 3 nghìn mét, gấp 10 lần súng phóng lựu, và sức hủy diệt cũng mạnh hơn nhiều [1].

Người điều khiển Sagger có thể hoạt động đơn độc và không cần nấp sau chướng ngại vật, các ụ cát đã giúp thực hiện việc này. Anh ta chỉ cần khai hỏa tên lửa bay về vị trí xe tăng, sau đó dùng phím điều khiển để điều khiển chấm đèn đỏ nằm ở đuôi tên lửa. Chừng nào người lính còn nhìn thấy ánh đèn đỏ, sợi dây lúc này vẫn nối với đuôi tên lửa cho phép anh ta điều khiển tên lửa bay tới mục tiêu một cách chính xác từ khoảng cách rất xa [2].

Tình báo Israel đã biết về Sagger từ trước cuộc chiến, thậm chí còn đối đầu trực diện với nó trong các đợt xung đột nhỏ lẻ dọc biên giới Ai Cập trong Cuộc chiến tiêu hao sau năm 1967. Tuy nhiên, giới lãnh đạo chóp bu của Israel lại cho rằng Sagger cũng chỉ là một loại vũ khí chống tăng khác, không khác mấy so với loại từng sử dụng trong cuộc chiến năm 1967, vốn đã bị quân đội Israel đánh bại. Và cứ thế, Israel không hề chuẩn bị sẵn phương án đối phó với mối đe dọa Sagger.

Reshef và binh lính đã phải tự khám phá xem thứ vũ khí gì đang tấn công họ và làm thế nào đối phó với nó, tất cả diễn ra dưới sức nóng của chiến trường.

Nhóm sĩ quan còn lại của Reshef đã dựa vào báo cáo của quân lính để tìm ra một số nhược điểm của Sagger, như tốc độ bay chậm và bị lệ thuộc vào tầm mắt quan sát liên tục của người điều khiển từ xa. Thế là quân Israel thực hiện chiến thuật mới: Mỗi khi một xe tăng nhìn thấy tia sáng đỏ, tất cả xe tăng lập tức vừa di chuyển theo nhiều hướng ngẫu nhiên, vừa khai hỏa về vị trí của kẻ tấn công ở đằng xa.

Bụi mù bốc lên do chuyển động của xe tăng sẽ che phủ tầm ngắm bắn của kẻ tấn công. Và ngược lại, việc khai hỏa khiến kẻ thù không thể tiếp tục dõi theo ánh đèn đỏ ở đuôi tên lửa.

Sau khi cuộc chiến kết thúc, chiến thuật này còn được nhiều nước NATO học theo. Không phải bài học lý thuyết được nhai đi nhai lại trong các học viện quân sự, hoặc được in thành các giáo án chiến tranh, chiến thuật mới hoàn toàn là thành quả ứng biến trên chiến trường của quân đội Israel.

Như thông lệ trong quân đội Israel, những chiến lược sáng tạo đều đến từ binh lính ngoài tiền tuyến – cụ thể là các sĩ quan chỉ huy xe tăng và nhóm binh lính của họ. Những người này thấy việc hỏi ý kiến lãnh đạo để giải quyết tình huống đang xảy ra tại chiến trường là không cần thiết. Họ cũng không thấy lạ khi tự đưa ra một sáng kiến chiến thuật và ứng biến ngay trong thời gian thực,

hoặc khi đang bay.

Tuy nhiên điều những người lính này đã tiến hành là rất khác thường. Nếu làm việc trong một công ty đa quốc gia hay hoạt động trong bất kỳ đơn vị nào thuộc quân đội nước ngoài, có lẽ họ đã không thực hiện những hoạt động tương tự; hoặc ít nhất cũng không làm một mình. Nói như nhà sử học Michael Oren, từng làm việc trong quân đội Israel với tư cách sĩ quan liên lạc: "Một sĩ quan bậc trung úy trong quân đội Israel có quyền ra quyết định lớn hơn người đồng cấp thuộc bất kỳ quân đội nào trên thế giới" [3].

Điều này, như chúng tôi đã chỉ ra trong văn hóa tập đoàn ở chương trước, cũng tương tự như thế, thậm chí còn lớn hơn trong quân đội Israel. Thông thường, khi nghe đến khái niệm văn hóa quân đội, ai cũng tưởng tượng ra hệ thống thứ bậc nghiêm khắc, sự phục tùng cấp trên vô điều kiện và chấp nhận thực tế rằng mỗi người lính chỉ là răng cưa trong một bánh răng lớn. Nhưng định nghĩa này không đúng với quân đội Israel. Và ở Israel, mọi công dân đều phải thực hiện nghĩa vụ quân sự kéo dài từ 2 đến 3 năm.

Hiện tượng sĩ quan cấp dưới có quyền đưa ra quyết định vượt cấp trong quân đội Israel là kết quả của nhu cầu thực tế cũng như bản chất của lực lượng này. "Quân đội nước nào cũng nhận mình giỏi ứng biến, chẳng hạn như Trung Quốc, Pháp hay Anh. Nhưng hầu hết đều dừng lại ở mức độ lý thuyết. Bạn phải nhìn vào cơ cấu tổ chức (của Israel) [4] mới thấy rõ điều này." Đó là lời nhận xét của Edward Luttwak, nhà lịch sử quân sự kiêm chiến lược gia, tác giả của cuốn The Pentagon and the Art of War (tạm dịch: Lầu Năm Góc và Nghệ thuật chiến tranh) và cuốn The Israel Army (tạm dịch: Quân đội Israel).

Để làm rõ hơn ý trên, Luttwak giảng về tỉ lệ chỉ huy và sĩ quan thuộc biên chế quân đội hầu hết các nước trên thế giới, so sánh với mô hình quân đội Israel, nơi có rất ít sĩ quan chỉ huy. "Quân đội Israel đặc biệt thiếu hụt sĩ quan cấp lãnh đạo. Cấp dưới có quá ít chỉ huy để báo cáo. Tất cả đồng nghĩa với việc sẽ có nhiều sáng kiến hơn đến từ binh lính cấp dưới", ông nói.

Luttwak chỉ ra rằng quân đội Israel có nhiều trung úy và rất ít đại tá. Trong quân đội Mỹ, cứ năm binh lính thì có một sĩ quan, thì tỉ lệ này ở quân đội Israel là chín trên một. Không lực Israel cũng tương tự, mặc dù có quy mô lớn hơn cả không quân Pháp và Anh nhưng vẫn có rất ít sĩ quan cấp cao. Không quân Israel hiện nay do hai vị tướng hai sao lãnh đạo, cấp bậc thấp hơn nhiều so với tiêu chuẩn của nhiều nước phương Tây.

Việc nước Mỹ lệ thuộc nặng nề vào chỉ huy cấp cao thật ra cũng hợp lý. Suy cho cùng, quân đội Mỹ có quy mô lớn hơn rất nhiều, thường tham chiến xa nhà và phải đối mặt với những thử thách về hậu cần và truyền đạt mệnh lệnh triển khai quân tại nhiều châu lục cùng lúc.

Tuy nhiên, bất chấp việc quân đội mỗi nước có quy mô và cơ cấu tổ chức phù hợp với sứ mệnh của riêng mình, việc quân đội Israel có ít chỉ huy hơn vẫn mang lại nhiều hệ quả tích cực. Chẳng hạn như trường hợp của Gilad Farhi, một thiếu tá 31 tuổi. Anh ta có sự nghiệp khá điển hình: Đi lính từ năm 18 tuổi trong một đơn vị biệt kích, sau đó làm chỉ huy một trung đội và một đại đội bộ binh. Sau đó, anh được bổ nhiệm làm phát ngôn viên của sở chỉ huy phía nam, rồi trở thành phó chỉ huy tiểu đoàn đoàn bộ binh Haruv. Giờ đây anh là chỉ huy một trung đoàn bộ binh mới thành lập.

Nhóm tác giả gặp Gilad Farhi tại một căn cứ ở thung lũng Jordan. Chỉ một ngày sau cuộc phỏng vấn, một nhóm tân binh sẽ đến đơn vị của Farhi. Và bảy tháng tiếp theo, Farhi sẽ chịu trách nhiệm huấn luyện 650 binh lính, phần lớn vừa học xong trung học; cùng với khoảng 120 sĩ quan, đội trưởng, hạ sĩ quan và nhóm nhân viên hành chính [5].

Theo Farhi, điều thú vị nhất ở đây là các chỉ huy cấp đại đội. “Họ rất thú vị. Những thanh niên này mới 23 tuổi, mỗi người chịu trách nhiệm quản lý 100 lính, 20 sĩ quan và hạ sĩ quan, ba chiếc xe, đồng nghĩa với 120 khẩu súng, súng máy, thuốc nổ, lựu đạn, mìn, v.v… Một trách nhiệm to lớn. Chưa hết, nếu lực lượng khủng bố tấn công khu vực thì chỉ huy đại đội sẽ có trách nhiệm với việc đó.” Farhi đặt ra câu hỏi: “Nói tôi nghe xem, trên thế giới có bao nhiêu thanh niên 23 tuổi phải gánh trên vai áp lực nặng nề đến thế?”

Farhi minh họa một thử thách điển hình mà những chỉ huy 23 tuổi ấy phải đối mặt. Trong chiến dịch quân sự ở thành phố Nablus thuộc Bờ Tây, một binh sĩ trong đại đội của Farhi bị thương và mắc kẹt bên trong căn hộ của một tên khủng bố. Lúc này, người chỉ huy đại đội tại hiện trường có ba thứ: Một chú chó nghiệp vụ, các binh sĩ còn lại và một xe ủi đất.

Người chỉ huy biết nếu phái lính vào trong tòa nhà sẽ có nguy cơ gây thêm thương vong. Nếu anh dùng xe ủi để phá tòa nhà sẽ gây nguy hiểm cho người lính bị thương. Tình huống càng nan giải khi tòa nhà mục tiêu lại có chung bức tường với một trường học

của người Palestine, bên trong vẫn còn giáo viên và học sinh. Trên mái trường học, các phóng viên đang ghi lại toàn bộ sự việc, còn tên khủng bố vẫn xả súng vào cả lính Israel lẫn nhóm nhà báo.

Trong suốt vụ đối đầu, vị chỉ huy đại đội đã tự đưa ra mọi quyết định. Farhi đã cố gắng chỉ đạo từ xa nhưng ông biết cần cho cấp dưới của mình tùy cơ ứng biến. "Có hàng ngàn tình huống khó khăn cho người chỉ huy và đây không phải là tình huống trong sách giáo khoa."

Cuối cùng người lính bị thương cũng được cứu khỏi tòa nhà, nhưng vẫn chưa giải quyết được tên khủng bố. Vị chỉ huy biết rằng các giáo viên trong ngôi trường không dám di tản học sinh mặc dù đang gặp nguy hiểm, vì sợ bị bọn khủng bố kết tội đồng lõa với lính Israel. Anh cũng biết nhóm phóng viên sẽ không chịu rời khỏi mái nhà vì không muốn bỏ lỡ tin tức sốt dẻo. Giải pháp cuối cùng được đưa ra: Dùng lựu đạn hơi cay để xua người khỏi trường học.

Khi biết giáo viên, học sinh và nhóm phóng viên được an toàn, người chỉ huy đại đội bắt đầu dùng xe ủi phá dỡ căn nhà để buộc tên khủng bố ra hàng, rồi dùng chó để khống chế hắn. Bất ngờ, trong lúc phá hủy tòa nhà, một tên khủng bố khác xuất hiện bên cạnh trường học, nhưng liền bị nhóm binh sĩ đứng gác vòng ngoài tiêu diệt.

Toàn bộ chiến dịch kéo dài bốn giờ. "Vị chỉ huy 23 tuổi này đã xử lý mọi việc trong suốt bốn tiếng đồng hồ cho đến khi tôi đến", Farhi cho biết.

"Sau sự kiện đó, người chỉ huy trở về doanh trại và những người lính trong căn cứ đã phải nhìn anh bằng ánh mắt khác. Bản thân anh cũng trở thành một con người khác, một con người đứng ở tiền tuyến, chịu trách nhiệm cho sinh mạng của binh lính dưới quyền, của các giáo viên và trẻ em Palestine và cả những phóng viên quốc tế – Farhi kể lại. "Cậu ấy không cần chinh phục Đông Âu nhưng đã đề xuất ý tưởng sáng tạo cho tình huống vô cùng phức tạp. Và cậu ấy chỉ mới 23 tuổi."

Sau đó chúng tôi được nghe câu chuyện về Yossi Klein, một phi công trực thăng 20 tuổi trong cuộc chiến Lebanon năm 2006. Anh được lệnh giải cứu một binh lính bị thương nặng trong chiến trường ở miền Nam Lebanon. Khi đến hiện trường, anh nhận thấy người lính bị thương đang nằm trên một chiếc cáng, nhưng xung quanh có quá nhiều bụi cây rậm rạp không đủ chỗ cho trực thăng

hạ cánh hoặc đáp xuống để kéo chiếc cáng lên.

Không có sách vở nào hướng dẫn cách thức đối phó với những tình huống như thế này, nhưng nếu có sách ở đó, nó cũng không gợi ý được những gì Klein đã làm. Anh quyết định dùng đuôi cánh quạt trực thăng để phát quang toàn bộ tán lá của các bụi cây xung quanh. Việc làm này có tính rủi ro rất cao, vì động cơ ở phần đuôi có thể bị hỏng bất kỳ lúc nào và trực thăng sẽ rơi tan xác. Nhưng Klein đã cắt tỉa những bụi rậm đủ để đáp xuống mặt đất và đưa người lính bị thương lên. Người lính được đưa tới bệnh viện ở Israel và được cứu sống.

Khi nói chuyện với các chỉ huy dưới quyền, Farhi hỏi: "Bao nhiêu đồng nghiệp học năm cuối ở trường huấn luyện bay được kiểm tra theo cách như vậy? Làm sao anh có thể đào tạo và làm cho một thanh niên 20 tuổi trở nên chín chắn để gánh vác nhiệm vụ như vậy?"

Mức độ trao quyền hạn vượt cấp trong quân đội Israel thậm chí từng làm lãnh đạo các quốc gia ngạc nhiên. Năm 1974, trong nhiệm kỳ đầu tiên của Thủ tướng Yitzhak Rabin, một nữ sĩ quan thuộc đơn vị tình báo 8200 trong quân đội Israel, cùng đơn vị của người sáng lập ra Fraud Sciences, bị một nhóm khủng bố bắt cóc. Thiếu tướng Aharon Zeevi-Farkash, chỉ huy đơn vị 8200 – đơn vị tương đương với Cục An ninh Quốc gia Mỹ – đã miêu tả lại vẻ kinh ngạc trên gương mặt của thủ tướng Rabin:

"Cô ấy là một trung sĩ, và Rabin yêu cầu liệt kê mọi thông tin mà cô ấy biết, do lo sợ bị khai thác thông tin tuyệt mật. Sau khi đọc xong bản tóm tắt, Rabin đã ra lệnh thực hiện ngay một cuộc điều tra: Làm thế nào một trung sĩ lại biết được quá nhiều bí mật quan trọng của nền an ninh Israel? Tại sao điều này lại xảy ra?" Kể từ khi trở thành Tham mưu trưởng cho quân đội Israel trong Cuộc chiến Sáu ngày, Rabin đã gặp phải nhiều vấn đề khiến ông kinh ngạc.

Farkash tiếp tục câu chuyện: "Thế là tôi nói với ông ấy, thưa ngài Thủ tướng, trường hợp của hạ sĩ quan này không phải cá biệt, và cũng không phải là một sai lầm. Mọi sĩ quan trong đơn vị tình báo 8200 đều nắm được những dữ liệu tối mật này, bởi nếu chúng tôi giới hạn những thông tin này với họ, thì sẽ không đủ nhân lực để hoàn thành các nhiệm vụ được giao. Chúng tôi luôn khan hiếm sĩ quan."

Và trên thực tế, điều này vẫn chưa thay đổi, do sự khan hiếm nhân

lực không cho phép chúng tôi xây dựng một hệ thống mới [7].

Farkash, giờ đây là chủ một công ty cung cấp giải pháp bảo mật tiên tiến cho các tập đoàn, châm biếm rằng nếu so với các siêu cường trên thế giới, Israel đang thiếu bốn "đại tướng": Đại tướng lãnh thổ, đại tướng nhân lực, đại tướng thời gian và đại tướng ngân sách. Trong số đó thì thiếu hụt nhân lực là nghiêm trọng nhất: "Chúng tôi không thể phân bổ nhiều sĩ quan như các quốc gia khác, vì thế các hạ sĩ quan phải làm thay việc đúng ra thuộc cấp bậc trung tá hoặc tương tự như vậy".

Khan hiếm nhân lực cũng là nguyên nhân góp phần tạo ra một tính chất độc đáo của quân đội Israel: Lực lượng dự bị được xem như xương sống của quân đội.

Ở hầu hết các nước khác, lực lượng dự bị trong quân đội được xây dựng như một bộ phận bổ sung cho quân chính quy – là lực lượng quốc phòng chủ chốt của các quốc gia. Tuy nhiên đối với Israel, do nhỏ bé cả về diện tích lẫn dân số, mà ngay từ đầu ai cũng hiểu là nếu chỉ dựa vào quân chính quy sẽ không bao giờ đủ sức đối đầu với một cuộc tấn công tổng lực từ kẻ thù.

Không lâu sau cuộc chiến giành độc lập năm 1948, lãnh đạo Israel phát minh ra cơ cấu quân đội với quân dự bị là chủ đạo độc nhất vô nhị trên thế giới: Lính dự bị không chỉ là các đơn vị dự bị mà còn được các sĩ quan dự bị chỉ huy. Quân dự bị ở các nước khác có thể có hoặc không được các sỹ quan chính quy chỉ huy nhưng họ sẽ có vài tuần hoặc vài tháng đào tạo trước khi được gửi ra chiến trường. Luttwak nói: "Không quân đội nào dựa vào số lượng lớn binh lính của mình là những người được gửi ra chiến trường chỉ sau hai ngày nhập ngũ..."

Không một ai lúc đó biết được liệu hệ thống này sẽ hoạt động ra sao, do đây là mô hình chưa từng có tiền lệ. Ngay đến bây giờ, cả thế giới cũng chỉ có mỗi Israel sử dụng mô hình này. Như sử gia quân sự Fred Kagan (Mỹ) giải thích: "Đây thực chất là một phương pháp quản lý quân sự tồi tệ, nhưng lại được người Israel vận hành xuất sắc vì họ không còn lựa chọn nào khác" [8].

Chưa hết, mô hình quân đội dự bị của Israel vừa là minh chứng vừa là chất xúc tác cho sự sáng tạo của quốc gia Do Thái. Vì trong quân dự bị Israel, hệ thống thứ bậc bị xóa bỏ khi một tài xế taxi có thể ra lệnh cho các tỉ phú, còn các thanh niên có thể huấn luyện chú, bác của mình; hệ thống quân dự bị cũng giúp củng cố đặc tính hỗn loạn, chống lại phân cấp thứ bậc, vốn có thể tìm thấy

trong mọi khía cạnh xã hội Israel, từ phòng tham mưu đến lớp học hay phòng họp của ban giám đốc.

Nati Ron là một luật sư trong đời sống dân sự và là thiếu tá chỉ huy một đơn vị quân dự bị. "Cấp bậc gần như vô nghĩa trong hàng ngũ quân dự bị" ông nói với chúng tôi như thể đây là một điều tự nhiên nhất trên thế giới. "Một binh nhì có thể nói với vị tướng trong lúc luyện tập, rằng cách ông đang làm là sai, phải làm như thế này mới đúng" [9].

Amos Goren, một nhà đầu tư mạo hiểm của hãng Apax Partners ở Tel Aviv cũng đồng ý với ý kiến trên. Ông từng là lính chính quy của đội biệt kích trong quân đội Israel suốt năm năm, và tiếp tục tham gia lực lượng dự bị trong 25 năm tiếp theo: "Suốt thời gian phục vụ trong lực lượng dự bị, tôi chưa bao giờ chào bất kỳ ai, trong khi tôi không phải sĩ quan mà mới chỉ là lính trơn" [10].

Luttwak nói về điều này: "Trong quá trình hình thành lực lượng dự bị, bầu không khí dân sự giữa các cá nhân sống đời quân đội trong bộ áo lính vẫn được duy trì tối đa".

Điều này không có nghĩa là binh lính sẵn sàng bất tuân lệnh từ cấp trên. Nhưng Goren giải thích cho chúng tôi hiểu: "Giá trị của binh lính Israel không phụ thuộc vào quân hàm, mà được quyết định bởi năng lực của họ". Hoặc như Luttwak nói: "Ra lệnh và tuân lệnh là ở trong khí chất của những người đàn ông có nhiệm vụ và sẵn lòng hoàn thành nhiệm vụ, vậy nên phân cấp chỉ huy không quá quan trọng, đặc biệt là khi sự phân cấp này thường xuyên vướng phải sự khác biệt về tuổi tác và địa vị xã hội".

Khi chúng tôi hỏi Thiếu tướng Farkash tại sao quân đội Israel luôn chống phân cấp và cởi mở với việc binh lính chất vấn các mệnh lệnh của cấp trên, ông cho biết đây không chỉ là bản chất của riêng quân đội Israel, mà còn là của lịch sử và xã hội Israel.

"Tôn giáo của chúng tôi là một cuốn sách mở", ông nói với giọng phảng phất ngữ điệu châu Âu, gợi nhớ về những năm tháng xa xưa khi ông còn sống ở Transylvania. "Cuốn sách mở" mà ông muốn nói đến chính là cuốn Talmud – tập ghi chép có nội dung phong phú về hàng thế kỷ tranh cãi trong giới giáo sĩ Do Thái về cách thức diễn giải và học tập theo Kinh Thánh – và thái độ luôn đặt câu hỏi đã khắc sâu vào tín ngưỡng của dân tộc này, cũng như đặc tính quốc gia Israel.

Nói như tác giả người Israel, Amos Oz, đạo Do Thái cùng nước

Israel đã nuôi dưỡng "một văn hóa tranh cãi và nghi ngờ, một trò chơi bất tận của diễn giải và phản biện, tái diễn giải và phản biện đối lập. Kể từ ngày đầu tồn tại của nền văn minh Do Thái, nền văn minh này được nhận diện bởi tính ưa tranh cãi của mình" [11].

Thực vậy, việc xem nhẹ cấp bậc trong quân đội Israel cũng xâm lấn vào đời sống dân sự. Thậm chí nó còn phá vỡ hệ thống tôn ti của xã hội. Giáo sư tôn trọng sinh viên, ông chủ tôn trọng người hầu cao cấp của mình… Luttwak cho biết: "Mỗi người Israel đều có ít nhất một người bạn trong lực lượng quân dự bị", Ông nhận xét thêm: "Việc cùng ngủ trong lều tạm, ăn chung thực phẩm nhà binh, cùng nhau không tắm trong nhiều ngày đã giúp lính dự bị – xuất thân từ những hoàn cảnh xã hội khác nhau – trở nên bình đẳng. Israel là quốc gia có sự phân biệt giai cấp mờ nhạt nhất so với hầu hết các nước khác; mô hình quân dự bị đã góp phần duy trì văn hóa này".

Sự mờ nhạt của phân cấp và cấp bậc, hơn nữa, lại không phải là điển hình trong quân đội của các nước khác. Cựu sĩ quan quân đội dự bị Israel kiêm sử gia Micheal Oren – hiện là đại sứ Israel tại Mỹ – đã miêu tả cảnh tượng thường thấy trong doanh trại quân đội Israel như sau: "Các viên tướng và binh lính ngồi quây quần bên nhau, ai ngồi gần bình cà phê nhất sẽ tự động đi pha cà phê cho những người còn lại. Vì thế việc tướng lĩnh pha cà phê cho cấp dưới, hay ngược lại được mặc định là rất bình thường. Không có quy tắc gì cho những việc như vậy. Nhưng trong quân đội Mỹ thì hoàn toàn khác. Nếu bạn đang ngồi với các đại úy, tất cả sẽ im thin thít khi một thiếu tá bước vào. Rồi tất cả cứng người lại khi một vị đại tá bước vào. Trong quân đội Mỹ, cấp bậc tuyệt đối quan trọng. Binh lính và sĩ quan Mỹ giơ tay chào quân hàm của nhau, chứ không phải người mang quân hàm đó" [12].

Trong quân đội Israel, có nhiều cách cực kỳ độc đáo để thách thức chỉ huy của mình. "Tôi ở trong một đơn vị quân đội mà ở đó chúng tôi đã đá đít sĩ quan của mình" Oren kể lại – "chúng tôi tập hợp lại và bỏ phiếu bãi nhiệm sĩ quan. Cá nhân tôi chứng kiến việc này hai lần. Tôi thực sự thích tay sĩ quan, nhưng lại bị loại khỏi cuộc bỏ phiếu. Họ đã bỏ phiếu loại tay đại tá." Khi nhóm chúng tôi hỏi với sự hoài nghi là làm sao việc này lại có thể diễn ra, Oren giải thích: "Anh bước đến và nói: Tôi không muốn anh, anh không tốt". Ý tôi là, họ gọi mọi người bằng tên thôi, không gọi đầy đủ cả họ. Rồi anh đến gặp một sĩ quan cấp cao hơn tay sĩ quan này và nói: "Hắn ta phải đi chỗ khác". Đó là sự đánh giá qua năng lực làm việc, chứ không phải dựa trên cấp bậc.

Vị tướng đã về hưu Moshe "Bogey" Yaalon, nguyên Tổng tham mưu trưởng quân đội trong cuộc chiến intifada lần thứ hai, kể cho chúng tôi câu chuyện tương tự xảy ra trong cuộc chiến Lebanon lần hai: "Một đơn vị quân dự bị thực hiện một cuộc hành quân tại làng của người Lebanon ở Dabu. Chín binh lính cùng một sĩ quan đã thiệt mạng và nhiều người khác bị thương, trong đó có cả người cháu của tôi. Toán lính sống sót sau đó đã chỉ trích viên chỉ huy tiểu đoàn về sự kém cỏi của anh ta trong quá trình điều hành chiến dịch. Các binh lính cấp đại đội lên gặp chỉ huy cấp lữ đoàn để phàn nàn về chỉ huy cấp tiểu đoàn... Dĩ nhiên, vị lữ đoàn trưởng phải tiến hành điều tra cẩn thận, nhưng cuối cùng viên chỉ huy tiểu đoàn buộc phải từ chức bởi chính quy trình bỏ phiếu bất tín nhiệm của binh lính dưới quyền."[13]

Yaalon tin rằng tính chất độc đáo của quân đội Israel đóng vai trò rất quan trọng trong việc phát huy hiệu quả hoạt động của họ: "Ở đây, bí quyết lãnh đạo là niềm tin của binh lính đối với chỉ huy của mình. Nếu không có niềm tin này, binh lính sẽ không bao giờ tuân phục người chỉ huy. Và trong trường hợp vừa nêu, vị chỉ huy tiểu đoàn đã thất bại. Nó có thể là sự thất bại chuyên môn trong trường hợp này, có thể là thất bại về đạo đức trong trường hợp khác. Nhưng dù ở bất kỳ trường hợp nào, người lính cũng phải biết cách chấp nhận và được khuyến khích để bước lên phía trước và nói về nó."

Nguyên giảng viên Học viện quân sự West Point Fred Kagan tin rằng người Mỹ có thể học hỏi kinh nghiệm từ phía Israel. Ông chia sẻ với chúng tôi: "Tôi không nghĩ rằng việc một chỉ huy phải thường xuyên lo lắng bị cấp dưới qua mặt là tốt, như cách họ thể hiện trong quân đội Israel". "Mặt khác, quân đội Mỹ có thể học hỏi từ cách đánh giá 360o trong suốt quá trình xem xét thăng chức cho các sĩ quan. Ngay lúc này trong hệ thống của chúng ta, những quyền lợi đang đến từ một chiều. Để được thăng chức, một sĩ quan phải lấy lòng nhiều sĩ quan cấp cao hơn. Những sĩ quan cấp thấp thì không có cửa."

Kết luận mà Oren đúc rút từ sự phô diễn của hầu hết các quân đội – và được Fred Kagan gọi là sự bất tuân – thực chất chính là việc quân đội Israel "bao dung hơn nhiều so với quân đội Mỹ". Điều này nghe có vẻ kỳ lạ, vì quân đội Mỹ được gọi là một đội quân "tình nguyện" (không phải không được trả lương, mà là tự nguyện tham gia), trong khi quân đội Israel được xây dựng dựa trên chế độ cưỡng bách tòng quân.

Tuy nhiên, Oren giải thích, "trong đất nước này có một quy tắc xã

hội bất thành văn: Mọi người dân đều phải thực hiện nghĩa vụ quân sự, chừng nào chính phủ và quân đội vẫn chịu trách nhiệm trước nhân dân... Tôi nghĩ quân đội Israel có nhiều điểm tương đồng với quân đội thuộc địa Mỹ năm 1776 hơn là quân đội Mỹ của năm 2008. Nhân thể, George Washington hiểu rằng cấp bậc "Đại tướng" của mình không có nhiều giá trị, mà ông phải thật sự trở thành vị tướng vĩ đại – và điều cơ bản là người dân phải tự nguyện phục vụ".

Quân đội thuộc địa là ví dụ điển hình cho những điều Oren miêu tả, vì họ gần như ngày nào cũng phải quyết định xem có nên tiếp tục xung phong không. Nhưng đó là một "quân đội của dân", và quân đội Israel cũng thế. Như Oren miêu tả, giống như quân thuộc địa, quân đội Israel sở hữu một phẩm chất rời rạc, ít kiểu cách nhưng bao dung hơn, bởi binh lính đang chiến đấu vì sự tồn vong của tổ quốc họ, còn hệ thống cấp bậc được tạo ra từ thành phần tiêu biểu của chính những con người mà họ đang bảo vệ.

Thật dễ tưởng tượng làm thế nào mà những binh lính không quan tâm tới cấp bậc sẽ không e sợ khi nói với chỉ huy câu: "Ông đã sai". Thứ tinh thần chutzpah này, vốn được tôi luyện qua nhiều năm trong quân đội Israel đã cho thấy cái nhìn sâu sắc làm thế nào mà Shvat Shaked có thể giảng cho giám đốc PayPal về sự khác nhau giữa "người tốt và kẻ xấu" trên Internet. Hoặc làm thế nào mà nhóm kỹ sư Israel của Intel không chỉ thực hiện cuộc cách mạng lật đổ kiến trúc cơ bản của sản phẩm của chính công ty mình, mà còn thay đổi cách ngành công nghiệp này đánh giá giá trị. Sự quả quyết hay xấc xược. Tư duy phê phán, độc lập, với sự bất phục tùng. Tầm nhìn sâu rộng hay kiêu ngạo, chọn từ nào phụ thuộc vào quan điểm của bạn, nhưng tựu chung, tất cả đều miêu tả tinh thần khởi nghiệp Israel điển hình của giới doanh nhân.

CHÚ THÍCH CỦA NHÓM TÁC GIẢ:

Đề từ: Phỏng vấn Eric Schmidt.

[1] Phỏng vấn sử gia Abraham Rabinovich (tháng 12 năm 2008).

[2] Bài viết "Misguided Weapons: Technological Failure and Surprise on the Battlefield" của tác giả Azriel Lorber, trang 76-80.

[3] Phỏng vấn Michael Oren, nghiên cứu sinh tại Shalem Center (tháng 5 năm 2008).

[4] Phỏng vấn Edward Luttwak, cố vấn cao cấp tại Centre for Strategic and International Studies (tháng 12 năm 2008).

[5] Phần này dựa trên nội dung cuộc phỏng vấn thiếu tá Gilad Farhi, chỉ huy trưởng đơn vị bộ binh Kfir, quân đội Israel (tháng 11 năm 2008).

[6] Phỏng vấn thiếu tướng Rami Ben-Ephraim, trưởng bộ phận nhân sự thuộc Không quân Israel (tháng 11 năm 2008). Tên của viên phi công đã được hư cấu, do chính sách không tiết lộ nhân thân của quân đội Israel.

[7] Phỏng vấn thiếu tướng Aharon Zeevi-Farkash, cựu chỉ huy đơn vị 8200, quân đội Israel (tháng 5 năm 2008).

[8] Phỏng vấn học giả kiêm sử gia quân sự Frederick W.Kagan, thuộc American Enterprise Institute for Public Policy Research (AEI) (tháng 12 năm 2009).

[9] Phỏng vấn công tố viên kiêm trung tá quân dự bị Israel Nathan Ron, Văn phòng luật Ron-Festinger (tháng 12 năm 2008).

[10] Phỏng vấn nhà đầu tư Amos Goren, hãng đầu tư Apaz (tháng 1 năm 2009).

[11] Bài nói chuyện của Amos Oz tại hội nghị Israeli Presidential Conference, Jerusalem (ngày 14 tháng 5 năm 2008).

[12] Phỏng vấn Michael Oren.

[13] Phỏng vấn Trung tướng Moshe Yaalon, quân đội Israel (tháng 5 năm 2008).

Phần II

“GIEO MẦM VĂN HÓA SÁNG TẠO”

Chương 3
Nhân vật của Quyển Sách

"Đi thật xa, ở thật lâu, nhìn thật kỹ."

— TẠP CHÍ OUTSIDE —

Thủ phủ La Paz của Bolivia cao 3419 mét so với mực nước biển, nhưng El Lobo còn cao hơn thế. El Lobo là một tổ hợp nhà hàng, khách sạn, câu lạc bộ xã hội và là nơi duy nhất bán đồ ăn Israel ở Bolivia. Điều hành El Lobo là người thành lập nơi này, Dorit Moralli và Eli – chồng cô. Cả hai đều là người Israel [1].

Gần như những tay phượt người Israel đến Bolivia đều ghé thăm El Lobo, không chỉ để thưởng thức ẩm thực quê nhà, để nói tiếng Hebrew, mà còn để gặp gỡ người Israel. Họ biết họ sẽ tìm thấy thứ gì đó khác ở đây, một thứ còn giá trị hơn nhiều: Quyển Sách.

Dù được nhắc đến ở số ít nhưng Quyển Sách không phải là một cuốn sách mà là một bộ sưu tập lộn xộn và liên tục được thêm vào các "tạp chí" đến từ khắp nơi nhất là từ những nơi xa xôi nhất trên thế giới. Mỗi "tạp chí" là một bản chép tay "Kinh Thánh" những lời khuyên từ một người đi du lịch gửi đến người khác. Dần dần, Quyển Sách không còn là độc quyền của người Israel, nhưng các tác giả và độc giả của nó thường đến từ Israel.

Chính xác thì Quyển Sách đặt ở El Lobo được khai bút năm 1986, một tháng sau ngày khai trương nhà hàng này. Dorit nhớ lại: Hôm ấy, bốn khách du lịch người Israel ghé qua nhà hàng và hỏi: "Quyển Sách đâu rồi?" Cô đã rất bối rối và những vị khách giải thích ý họ là một cuốn sách mà người ta có thể để lại ý kiến, lời khuyên và cảnh báo cho khách đến sau. Nhóm khách liền ra ngoài để mua một quyển sổ trắng tặng cho nhà hàng. Bài viết đầu tiên – bằng ngôn ngữ Hebrew – nói về một ngôi làng hẻo lánh trong

rừng mà họ nghĩ là những người Israel khác sẽ thích.

Quyển Sách đã đi trước cả Internet, là cái thực sự bắt đầu ở Israel vào những năm 1970, nhưng thậm chí trong thế giới của nhật ký trực tuyến (blog), trò chuyện trực tuyến (chat) và tin nhắn thì các định chế dựa trên giấy và bút nguyên thủy vẫn có sức mạnh.

El Lobo đã trở thành đầu mối khu vực của Quyển Sách, đến nay đã có thêm sáu tập khác sau quyển sách gốc năm 1989, cùng với những quyển khác dành cho Brazil, Chile, Argentina, Peru và khu vực phía Bắc của Nam Mỹ. Có những quyển khác nói về những địa điểm ở Châu Á. Cuốn sách gốc chỉ được viết bằng tiếng Hebrew, các cuốn sách ngày nay được viết bằng nhiều ngôn ngữ khác nhau.

"Những bài viết đa ngôn ngữ này rất mang tính ngẫu hứng: Bực bội có, thất vọng có, tươi đẹp có; giống như một lễ hội của những ý tưởng, lời khẩn cầu, và các số điện thoại đã lỗi thời." Tạp chí Outside trong một số báo đầy ấn tượng năm 1989 đã tường thuật về Quyển Sách: "Có một trang khen ngợi những cô gái xinh đẹp (sic) tại một sàn nhảy disco; trang tiếp theo thì khuyên người ta 'phải ghé thăm' một hang động băng tuyệt đẹp ở đâu đó, ít nhất là cho đến khi một người khác viết nguệch ngoạc chữ "KHÔNG" lên đó. Rồi lại đến một trang nữa viết bằng tiếng Nhật, nửa còn lại là một đoạn văn bằng tiếng Đức dày đặc những đồ thị hình cột miêu tả độ cao của tòa nhà cùng các sơ đồ và các kế hoạch khác nhau... Một trang khác thì nguệch ngoạc chỉ dẫn đi mua xuống trong rừng mưa nhiệt đới thuộc Công viên quốc gia Manu của Peru cùng một đoạn tái bút biểu hiện thái độ buồn và thất vọng; một cái cảnh báo ngớ ngẩn về việc này việc nọ, và một hình minh họa chim toucan tên là Felip bốn màu cùng những họa tiết trang trí diêm dúa."

Mặc dù đã được quốc tế hóa, Quyển Sách vẫn là một hiện tượng nguyên bản của Israel. Những phiên bản của Quyển Sách về các địa phương khác được duy trì và mở ra ở bất kỳ nơi nào mà "làn sóng" – cách nhà xã hội học Darya Maoz của Đại học Hebrew gọi "mốt di chuyển" thay đổi điểm đến du lịch của người Israel – lan tới. Rất nhiều dân phượt trẻ tuổi người Israel chỉ đơn giản là đi theo Quyển Sách từ nơi này đến nơi khác, trôi theo dòng chỉ dẫn từ các nhóm phượt quốc tế, trong đó Hebrew là một trong các thứ tiếng phổ biến nhất.

Có một câu chuyện cười về những du khách người Israel rất nổi tiếng ở Nepal, Thái Lan, Ấn Độ, Việt Nam và Peru như sau: Chủ

một khách sạn thấy một vị khách xuất trình hộ chiếu Israel bèn hỏi: "Nhân tiện, bọn anh có bao nhiêu người?" "Bảy triệu", vị khách trả lời. Người chủ liền hỏi tiếp: "Thế bao nhiêu người dân nước anh vẫn còn ở Israel?"

Không có gì ngạc nhiên khi người dân nhiều nơi trên thế giới vẫn tưởng Israel phải lớn và đông dân như Trung Quốc, dựa vào số lượng khách du lịch Israel ghé thăm nước họ. Tạp chí Outside (Mỹ) viết: "Người Israel đã hấp thụ được quy tắc phượt toàn cầu một cách quyết liệt hơn bất kỳ quốc gia nào khác, đó là: Đi thật xa, ở thật lâu, và nhìn thật kỹ".

Tính thích du lịch của người Israel không chỉ để nhìn ngắm thế giới; ngọn nguồn của nó còn sâu xa hơn nhiều. Đầu tiên, đơn giản là vì nhu cầu được giải tỏa sau nhiều năm phục vụ trong quân đội. Yaniv, một người Israel được tạp chí Outside chọn, là điển hình của nhiều khách du lịch Israel: "Anh đã bù đắp cho những năm tháng để tóc kiểu quân đội bằng việc không cắt tóc, cạo râu: Cằm rậm rạp râu, và mái tóc bạc màu của anh đã xoắn lại thành một hỗn hợp của các lọn tóc ngắn và tóc mai kiểu Chính Thống giáo, tất cả cuốn lại thành một dạng người sói. Yaniv thừa nhận "mái tóc là vì quân đội". "Đầu tiên là tóc tai, sau đó là đi du lịch."

Cho đến gần đây, người Israel không thể du lịch đến những nước láng giềng, mặc dù Beirut, Damascus, Amman và Cairo chỉ cách Israel một ngày lái xe. Hiệp ước hòa bình với Ai Cập và Jordan cũng không giúp thay đổi nhiều tình trạng này, dù hiện nay đã có nhiều người Israel tò mò đến thăm các quốc gia này. Trong nhiều trường hợp, sự mở cửa mong manh này vẫn không làm nản chí mong muốn phá vỡ những trói buộc vốn là một phần trong lịch sử hiện đại của Israel.

Sự cô lập đã tồn tại từ trước khi có Nhà nước Israel. Cuộc tẩy chay kinh tế đầu tiên xuất hiện từ năm 1891 khi các nước Ả-rập xung quanh yêu cầu giới cai trị của nhà nước Ottoman Palestine ngăn cấm việc nhập cư và buôn bán đất đai của người Do Thái. Năm 1922, phiên họp lần thứ năm của các nước Ả-rập Palestine đã kêu gọi tẩy chay toàn bộ hoạt động kinh doanh của người Do Thái [2].

Vào năm 1943, một cuộc tẩy chay chính thức đã diễn ra và kéo dài hơn khi Liên đoàn Ả-rập gồm 22 quốc gia tiếp tục cấm mua bán các sản phẩm của ngành công nghiệp Do Thái trên đất Palestine, năm năm trước khi Nhà nước Israel chính thức thành lập. Lệnh cấm còn mở rộng ra những công ty nước ngoài ở bất kỳ quốc gia nào mua bán với Israel (tẩy chay thứ cấp). Thậm chí còn đưa

những công ty giao dịch với những công ty này vào danh sách đen (tẩy chay cấp độ 3). Gần như mọi hãng xe hơi lớn của Nhật Bản và Hàn Quốc – bao gồm cả Honda, Toyota, Mazda và Mitsubishi – đều tuân thủ lệnh "tẩy chay thứ cấp" và xe của các hãng này không hề xuất hiện trên đường phố Israel. Chỉ có một ngoại lệ đáng chú ý là Subaru, trong một thời gian dài gần như độc chiếm thị trường Israel nhưng lại bị cấm nhập khẩu vào các nước Ả-rập [3].

Chính phủ các nước trong Liên đoàn Ả-rập đều thành lập riêng một Văn phòng Tẩy chay để thi hành chiến dịch chính, giám sát hành vi của những mục tiêu thứ cấp và cấp độ 3, cũng như nhận diện các triển vọng mới. Theo giảng viên Christopher Joyner thuộc trường Đại học George Washington: "Trong tất cả các cuộc tẩy chay hiện nay, thì sự tẩy chay của Liên đoàn Ả-Rập chống lại Israel là hiểm độc nhất về tư tưởng, tinh vi nhất về mặt tổ chức, dai dẳng nhất về mặt chính trị và khiêu khích nhất về tính pháp lý" [4].

Chiến dịch tẩy chay lần này còn nhắm vào những mục tiêu khác thường. Năm 1974, Liên đoàn Ả-rập đã đưa đạo Baha'i vào danh sách đen, do ngôi đền của tôn giáo này ở Haifa thu hút quá nhiều du khách, mang lại doanh thu cho Israel. Chính quyền Lebanon từng cấm chiếu phim hoạt hình Công chúa ngủ trong rừng của Walt Disney, chỉ vì nhân vật chú ngựa trong phim có tên Do Thái là Samson [5].

Trong bối cảnh như vậy, rất tự nhiên khi giới trẻ Israel vừa tìm cách thoát khỏi thế giới Ả-rập đã tẩy chay họ, vừa muốn bày tỏ sự coi thường chủ nghĩa phân biệt đó. Họ như muốn nói: "Các vị càng cố nhốt chúng tôi bao nhiêu, chúng tôi càng muốn cho các vị thấy mình có thể thoát ra bấy nhiêu". Cũng vì lý do này, rất tự nhiên khi Israel tận dụng những đấu trường như viễn thông, máy tính, phần mềm và Internet. Trong những ngành nghề này, các đường biên giới, khoảng cách và chi phí vận chuyển thực sự không còn liên quan đến nhau. Nhà đầu tư mạo hiểm người Israel, Orna Berry đã trao đổi với chúng tôi: "Viễn thông công nghệ cao đã trở thành môn thể thao quốc gia giúp chúng tôi chống lại nỗi sợ nơi chật hẹp, đó là cuộc sống trong một quốc gia nhỏ bị kẻ thù vây quanh" [6].

Đây là sự bắt buộc, chứ không chỉ là sở thích hay sự tiện lợi.

Vì Israel buộc phải xuất khẩu hàng hóa đến những thị trường rất xa, các doanh nghiệp Israel trở nên ác cảm với những mặt hàng to lớn, được sản xuất đại trà và chi phí vận chuyển cao mà chỉ hứng

thú với phần mềm và các linh kiện nhỏ gọn, vô danh. Ngược lại, chính điều này đã giúp củng cố vị trí hoàn hảo của Israel khi thế giới chuyển sang các nền kinh tế dựa trên tri thức và sự sáng tạo, một xu hướng vẫn tiếp diễn đến ngày nay.

Xét trên phương diện bị mất nhiều thị trường tiêu thụ và những khó khăn đè lên sự phát triển của nền kinh tế, thật khó để thống kê hết phí tổn mà các cuộc tẩy chay của khối Ả-rập và lệnh cấm vận của thế giới – như lệnh cấm vận quân sự của Pháp – đã gây thiệt hại cho Israel trong hơn 60 năm qua. Người ta ước tính Israel đã mất khoảng 100 tỉ USD. Tuy nhiên phần ngược lại cũng khó đoán không kém: "Sự nỗ lực không ngừng nghỉ của người dân Israel bất chấp hoàn cảnh khó khăn này đáng giá bao nhiêu?"

Ngày nay, các công ty Israel gắn kết chặt chẽ với nền kinh tế Trung Quốc, Ấn Độ và Mỹ Latin. Bởi, như Orna Berry nói, Israel đã sớm ưu tiên phát triển ngành viễn thông, mọi công ty điện thoại lớn của Trung Quốc đều dựa vào phần mềm và thiết bị viễn thông của Israel. Mạng xã hội trực tuyến lớn thứ ba ở Trung Quốc, phục vụ lượng thành viên lên đến 25 triệu người trẻ tuổi, thực chất được phát triển trên nền tảng một công ty "khởi nghiệp" của Israel tên là "Koolanoo", trong tiếng Hebrew có nghĩa là "Tất cả chúng ta". Công ty này do một người Israel có gia đình nhập cư từ Iraq thành lập.

Trong sự thể hiện đặc biệt của tính nhanh nhạy, những nhà đầu tư mạo hiểm Israel từng đầu tư vào Koolanoo khi nó còn là mạng xã hội của người Do Thái, đã hoàn toàn biến đổi bản sắc của nó, chuyển toàn bộ lãnh đạo đến Trung Quốc, nơi những nhà điều hành trẻ tuổi Israel và Trung Quốc làm việc cùng nhau.

Gil Kerbs, cựu thành viên đơn vị 8200 cũng dành rất nhiều thời gian ở Trung Quốc. Sau khi rời quân ngũ, anh đến Bắc Kinh để vừa học tiếng Trung với một thầy địa phương, năm tiếng mỗi ngày, một thầy một trò, suốt một năm trời – vừa làm việc tại một công ty Trung Quốc – để có thể xây dựng mạng lưới kinh doanh tại đây. Ngày nay Gil Kerbs là một nhà đầu tư mạo hiểm ở Israel chuyên làm việc với thị trường Trung Quốc. Một trong những doanh nghiệp Israel của anh hiện đang cung cấp công nghệ sinh trắc giọng nói cho ngân hàng bán lẻ lớn nhất Trung Quốc. Anh kể cho chúng tôi rằng Israel thực sự đã có thời gian làm ăn dễ dàng ở Trung Quốc hơn là ở Châu Âu. "Thứ nhất, chúng tôi đến Trung Quốc trước khi khách du lịch đến", anh ám chỉ những người xem Trung Quốc là thị trường mới nổi những năm gần đây. "Thứ hai, Trung Quốc không kỳ thị người Do Thái. Nó thật sự là môi trường

rất thân thiện với Israel", anh nói.

Người Israel đang bỏ xa các đối thủ quốc tế của họ trong việc xâm nhập những thị trường như vậy, một phần vì họ phải nhảy cóc khỏi vùng trũng Trung Đông và tìm kiếm các cơ hội mới. Mối liên hệ giữa nhiều thanh niên Israel khoác balô đi chu du khắp thế giới và công cuộc xâm nhập thị trường hải ngoại của các doanh nhân Israel rất rõ ràng: Ở độ tuổi ngoài 20, những người Israel không chỉ trải qua các cuộc kiểm tra nhằm phát hiện ra những cơ hội kỳ lạ ở nước ngoài mà họ cũng không ngần ngại dấn thân vào các môi trường xa lạ và đối mặt với những nền văn hóa rất khác biệt. Nhà sử gia quân sự, Edward Luttwak ước tính đến tuổi 35, rất nhiều người Israel đã đi du lịch trên dưới mười nước [8]. Người Israel dấn thân vào các nền kinh tế mới nổi và các vùng lãnh thổ xa xôi một phần để theo đuổi những điều viết trong Quyển Sách.

Một ví dụ rõ nét cho tinh thần quốc tế của người Israel là Netafim, doanh nghiệp cung cấp hệ thống tưới tiêu theo phương pháp nhỏ giọt lớn nhất thế giới. Thành lập vào năm 1965, Netafim là ví dụ hiếm hoi của một công ty đóng vai cầu nối giữa nền nông nghiệp lạc hậu của Israel trong quá khứ với sự bùng nổ công nghệ sạch hiện tại.

Netafim do Simcha Blass sáng lập, ông là kiến trúc sư của một trong những dự án cơ sở hạ tầng lớn nhất được xây dựng trong những năm đầu của Nhà nước Israel. Sinh ra ở Ba Lan, ông đã hoạt động rất tích cực trong lực lượng tự vệ của người Do Thái ở Warsaw trong Thế chiến II. Vào những năm 1930, không lâu sau khi đến Israel, ông đã đảm nhiệm chức vụ Kiến trúc sư trưởng trong Công ty cấp nước quốc gia Mekorot, và xây dựng hệ thống đường ống và kênh đào dẫn nước từ sông Jordan và biển Galilee tới vùng Negev khô hạn.

Ý tưởng về công nghệ tưới nhỏ giọt đến với Blass khi ông quan sát một cái cây đang lớn trên sân nhà hàng xóm mà dường như "không cần nước". Thật ra, cái cây khổng lồ này đã sống nhờ nguồn nước rò rỉ từ lỗ thủng của ống nước ngầm. Sau khi nhựa hiện đại trở nên phổ biến vào những năm 1950, Blass nhận ra hệ thống tưới tiêu nhỏ giọt là khả thi về mặt kỹ thuật. Ông được cấp bằng sáng chế và ký một thỏa thuận với hợp tác xã nằm ở vùng sa mạc Negev, Nông trang Hatzerim, để áp dụng công nghệ mới.

Netafim đi tiên phong không chỉ vì nó phát triển một cách làm sáng tạo để làm tăng sản lượng cây trồng lên 50% trong khi giảm 40% lượng nước tưới tiêu, mà nó còn là một trong những Nông

trang công nghiệp đầu tiên trên thế giới. Cho đến thời điểm đó, những Nông trang (bibbuzt) – các cộng đồng tập thể – đều sống dựa vào nông nghiệp. Ý tưởng về một nhà máy nông trang để xuất khẩu ra thế giới là một điều mới lạ.

Nhưng lợi thế thật sự của Netafim là việc không ngại di chuyển đến những nơi xa xôi để tìm kiếm các thị trường đang rất cần sản phẩm của họ – những nơi mà vào thập niên 1960 và 1970, giới doanh nghiệp phương Tây đơn giản là không thèm viếng thăm. Kết quả là giờ đây, Netafim hoạt động ở hơn 110 quốc gia trên khắp thế giới. Tại châu Á, Netafim có văn phòng ở Việt Nam, Đài Loan, New Zealand, Trung Quốc, Ấn Độ, Thái Lan, Nhật Bản, Phillipines, Hàn Quốc và Indonesia. Tại Nam Mỹ là Argentina, Brazil, Chile, Colombia, Ecuador và Peru. Netafim còn có 11 văn phòng ở châu Âu và Liên Xô cũ, một ở Úc và một ở Bắc Mỹ.

Nhờ vào tính ưu việt trong công nghệ của Netafim, chính phủ của các quốc gia thù địch trước kia đã mở lại các kênh ngoại giao. Netafim cũng có mặt tại khối Hồi giáo ở Liên Xô cũ như Azerbaijan, Kazakhstan và Uzbekistan. Đồng thời, các nước này cũng đi tiên phong trong quá trình làm ấm lại các quan hệ ngoại giao với chính phủ Israel sau khi Liên Xô tan rã. Năm 2004, Bộ trưởng Thương mại Israel, Ehud Olmert, cùng đi với Netafim trong chuyến viếng thăm Nam Phi với hy vọng thành lập liên minh chiến lược mới, đã mang về cho công ty này hợp đồng trị giá 30 triệu USD, cùng một bản ghi nhớ giữa hai chính phủ về nông nghiệp và phát triển những vùng đất khô cằn.

Cứ như thế, các doanh nhân và CEO người Israel còn tự gắn mình với nhiệm vụ ngoại giao tự phong để đại diện cho đất nước. Nhiều doanh nhân nổi tiếng thế giới của Israel không chỉ truyền bá công nghệ mà còn tìm cách "chào bán" cả nền kinh tế Israel. Jon Medved – nhà phát minh của "phong vũ biểu tên hiệu" để đo lường mức độ thân mật – là một ví dụ điển hình.

Lớn lên ở California (Mỹ), Medved được đào tạo về các hoạt động chính trị chứ không phải kỹ thuật. Công việc đầu tiên của ông là một nhà tổ chức Phục quốc Do Thái. Ông chuyển đến Israel vào năm 1981 và tạm thời sinh sống bằng cách thực hiện các buổi nói chuyện, giảng giải về tương lai của Israel cho người dân Israel. Nhưng rồi một cuộc trò chuyện vào năm 1982 với một nhà quản lý của Rafael, một trong những nhà thầu quân sự lớn nhất Israel, đã làm lóe sáng tư duy của Medved. Nhà quản lý này đã không khách sáo khi thẳng thắn trao đổi với Medved rằng những gì ông làm là sự lãng phí thời gian và sức lực: Israel không cần thêm một

nhà Phục quốc Do Thái hay một chính trị gia chuyên nghiệp, Israel cần doanh nhân. Cha của Medved đã khởi tạo một doanh nghiệp nhỏ chuyên sản xuất thiết bị thu phát quang ở California. Thế là Medved bắt đầu chào bán sản phẩm của cha mình tại Israel. Thay vì đi từ nông trang này tới nông trang khác để bán tương lai của Israel, ông đi từ công ty này tới công ty khác để bán công nghệ truyền dẫn quang.

Sau này Medved đi vào lĩnh vực đầu tư và thành lập Israel Seed Partners, một công ty đầu tư mạo hiểm, ngay trong gara của ông ở Jerusalem. Nguồn quỹ của công ty lên đến 260 triệu USD và ông đã đầu tư vào 60 doanh nghiệp Israel, bao gồm Shopping.com, sau này được eBay mua lại, và Compugen cùng Answer.com, cả hai đều được niêm yết trên sàn chứng khoán NASDAQ. Năm 2006, Medved rời Israel Seed Partners để thành lập và điều hành công ty riêng – Vringo, một đơn vị tiên phong trong lĩnh vực sản xuất nhạc chuông video cho điện thoại di động sau này đã nhanh chóng xâm nhập vào thị trường châu Âu và Thổ Nhĩ Kỳ.

Nhưng công ty Vringo chưa phải là điều quan trọng nhất. Bất chấp những gì Medved làm cho các doanh nghiệp của mình, ông đã dành rất nhiều thời gian, rất nhiều thời gian – các nhà đầu tư của ông than phiền, để đi thuyết giảng về nền kinh tế Israel. Lần nào đi nước ngoài, Medved cũng chuẩn bị máy chiếu di động và máy tính xách tay chứa đầy các bài thuyết trình để giảng giải về các thành tựu công nghệ của Israel. Trong các bài diễn văn hay những cuộc trò chuyện với bất kỳ ai chịu lắng nghe – Medved luôn tán dương những cột mốc "đầu tư" mà ở đó các công ty được mua lại hay được niêm yết, và danh mục các công nghệ "made in Israel".

Trong các bài thuyết trình của mình, Medved thường nửa đùa nửa thật nói rằng nếu Israel làm theo "Intel Inside" – chiến lược quảng cáo để làm nổi bật sự có mặt khắp nơi của bộ vi xử lý tiên tiến của Intel, thì tem dán "Israel Inside" tương tự sẽ xuất hiện trên bất kỳ thứ gì mọi người trên thế giới chạm đến, và ông bắt đầu đếm một danh sách ví dụ: Từ máy tính, điện thoại di động, tới thiết bị y tế; từ các loại tân dược kỳ diệu, mạng xã hội trực tuyến, công nghệ năng lượng sạch, tới cả đồ ăn và máy thu ngân trong trong các cửa hàng chúng ta mua sắm.

Rồi Medved nhắc khéo với các công ty đa quốc gia đang dự buổi thuyết trình rằng họ sẽ bỏ lỡ vài thứ nếu không thành lập chi nhánh ở Israel. Trước khi thuyết trình, nếu Medved phát hiện ra quan chức điều hành của một công ty nào đó trong hàng ghế

thính giả thì chắc chắc ông sẽ nói rằng đối thủ của họ đã có mặt tại Israel. “Lý do Israel có mặt trong mọi thứ chúng ta chạm đến là vì mọi công ty chúng tôi giao dịch đều có mặt tại Israel. Còn các vị thì sao?” Medved đặt ra câu hỏi và nhìn thẳng vào khán giả.

Medved đã đảm nhiệm vai trò mà ở các quốc gia khác đúng ra phải là Phòng Thương mại, Bộ trưởng Thương mại hay Bộ trưởng Ngoại giao.

Trong số các công ty khởi nghiệp mà Medved ca ngợi trong bài thuyết trình của mình, hiếm khi ông nhắc đến những công ty mà ông góp vốn. Ông luôn vò đầu bứt tai mỗi khi chuẩn bị cho bài thuyết trình: “Tôi có phải ca ngợi Virngo giữa những công ty mới đầy hứa hẹn của Israel không? Điều đó thật ngốc đúng không? Đó là sự quảng bá rất tốt cho công ty”, nhưng ông đã chống lại điều đó. “Ưu tiên của tôi là đất nước Israel. Những nhà đầu tư Mỹ thường tranh cãi với tôi về việc này: ”Ông đã nâng đỡ cho các công ty đối thủ thay vì công ty của chính mình”. Medved tâm sự: “Họ nói đúng. Nhưng họ đã quên mất vấn đề lớn hơn.”

Medved hoạt động không mệt mỏi. Ông đã trình bày bài thuyết trình 50 lần mỗi năm trong suốt 15 năm vừa qua. Như đã nói, tổng cộng gần 800 lần tại các hội thảo công nghệ và đại học trên khắp thế giới, ở 40 quốc gia, ghi điểm với các quan chức quốc tế đến thăm Israel.

Alex Vieux, CEO của tạp chí Red Herring nói với chúng tôi rằng ông đã có mặt tại “hàng triệu hội thảo về công nghệ ở nhiều châu lục. Lúc nào tôi cũng thấy người Israel như Medved đang diễn thuyết cùng với những đồng nghiệp từ các nước khác. Những người khác luôn giới thiệu về công ty của họ. Những người Israel luôn giới thiệu đất nước Israel” [9].

CHÚ THÍCH CỦA NHÓM TÁC GIẢ:

[1] Dẫn nguồn từ bài viết “The Book” của phóng viên Patrick Symmes, xuất bản trên tạp chí Outside số tháng 8 năm 2005; cuộc phỏng vấn cùng nhà nhân chủng học Darya Maoz (tháng 6 năm 2009) và buổi phỏng vấn với bà Dorit Moralli, chủ tổ hợp nhà hàng và khách sạn El Lobo ở La Paz, Boliva vào tháng 3 năm 2009.

[2] Sách Boycott and Blacklist: A History of Arab Economic Warfare Against Israel (nhà xuất bản Rowman & Littlefield, 1986) của tác giả Aaron J.Sarna, phần Phụ lục.

[3] Bài viết “The Effect of the Arab Boycott on Israel: The

Automobile Market", xuất bản trên trang 5 tạp chí Rand Journal of Economics (1998).

[4] Câu này của Christopher Joyner được trích dẫn trong trang 14, sách Boycott and Blacklist: A History of Arab Economic Warfare Against Israel của tác giả Aaron J.Sarna.

[5] Trang 56-57 của sách Boycott and Blacklist: A History of Arab Economic Warfare Against Israel (tác giả: Aaron J.Sarna).

[6] Phỏng vấn Orna Berry, thuộc quỹ đầu tư Gemini Israel Funds (tháng 1 năm 2009).

[7] Phỏng vấn Gil Kerbs, nhà đầu tư và cộng tác viên Tạp chí Forbes (tháng 1 năm 2009).

[8] Phỏng vấn Edward Luttwak.

[9] Phỏng vấn Alex Vieux, CEO tạp chí Red Herring (tháng 5 năm 2009).

Chương 4
Harvard, Princeton và Yale

Bản chất xã hội nơi đây khá đơn giản.

Mọi người đều biết nhau.

— YOSSI VARDI —

David Amir gặp chúng tôi tại nhà riêng ở Jerusalem trong bộ đồ phi công nhưng không có vẻ ngổ ngáo của một tay Top Gun. Chu đáo, ăn nói nhỏ nhẹ và hơi nhún nhường, trông anh giống sinh viên ngành khoa học xã hội hơn một phi công điển hình với phong cách quân sự nghiêm khắc, ngay cả khi vẫn mặc quân phục. Tuy nhiên, khi nghe anh giải thích với niềm tự hào về cách thức Không lực Israel đã huấn luyện được những phi công giỏi nhất thế giới – dựa vào thành tích của các cuộc thi quốc tế cũng như những kỷ lục trong chiến đấu – dễ hiểu vì sao anh phù hợp với môi trường này [1].

Trong khi học sinh trung học nước khác bận nghĩ sẽ theo học trường đại học nào, thì học sinh Israel lại cân nhắc những giá trị khác nhau của các đơn vị quân đội. Cũng như học sinh ở những nơi khác đang nghĩ cần phải làm gì để thi vào trường tốt nhất, nhiều học sinh Israel lại đang định hướng bản thân để được tuyển dụng vào các đơn vị của quân đội Israel.

Năm mười hai tuổi, Amir quyết định học tiếng Ả-rập, phần vì biết điều này có thể sẽ giúp anh được tuyển vào những đơn vị tình báo ưu tú nhất.

Nhưng áp lực thi tuyển vào những đơn vị này thật sự tăng lên khi các thiếu niên Israel tròn mười bảy tuổi. Mỗi năm, những lời đồn giữa học sinh trung học và học sinh cuối cấp lan khắp Israel: Ai

được yêu cầu thử sức trong khóa huấn luyện phi công? Ai sẽ vào "sayarot", đơn vị biệt kích của hải quân, lính nhảy dù, lữ đoàn bộ binh? Và đơn vị tuyển chọn khắt khe nhất là Sayeret Matkal, đơn vị lính biệt kích thuộc tham mưu trưởng quân đội?

Và học sinh nào sẽ được yêu cầu thử sức trong những đơn vị tình báo tinh hoa như 8200, nơi Shvat Shaked và người đồng sáng lập của Fraud Sciences từng phục vụ? Ai sẽ đến sư đoàn hệ thống máy tính Mamram? Và ai sẽ được chọn vào Talpiot, đơn vị kết hợp huấn luyện công nghệ với tất cả hoạt động của những đơn vị biệt kích hàng đầu?

Ở Israel, một năm trước khi đủ tuổi nghĩa vụ quân sự, mọi thanh niên nam nữ mười bảy tuổi đều phải đến trình diện tại các trung tâm tuyển quân của quân đội Israel để trải qua đợt sơ tuyển kéo dài một ngày, bao gồm kiểm tra tâm lý và năng khiếu, phỏng vấn và khám sức khỏe. Vào cuối ngày sẽ có bản phân loại kết quả sức khỏe và tâm lý, và từng ứng viên trẻ tuổi sẽ nhận được đề xuất khả thi trong buổi phỏng vấn cá nhân. Ứng viên đáp ứng yêu cầu sức khỏe, năng khiếu và tính cách được trao cơ hội làm các bài kiểm tra phụ để được nhận vào những đơn vị hoặc sư đoàn tinh nhuệ trong quân đội Israel.

Chẳng hạn, các bài sát hạch của lữ đoàn lính dù tổ chức ba lần trong một năm, thường là vài tháng trước khi ứng viên được chọn đủ tuổi quân dịch. Các công dân trẻ tuổi phải trải qua cuộc kiểm tra tâm lý và thể chất nghiêm ngặt kéo dài hai ngày, từ một nhóm 4 nghìn ứng viên ban đầu lọc xuống còn 400 ứng viên tương lai cho các đơn vị khác nhau. Bốn trăm lính dù này có thể tình nguyện tham gia bài kiểm tra thực địa và quy trình sàng lọc để gia nhập lực lượng đặc biệt, thường sẽ kéo dài năm ngày gồm mười một bài tập luyện lặp đi lại lại, mỗi bài kéo dài vài tiếng đồng hồ và luôn được thực hiện dưới áp lực thời gian, thể chất và tinh thần. Trong suốt quá trình, thời gian nghỉ rất ngắn ngủi và gần như không được ngủ, thực phẩm và giờ ăn thì có hạn. Những người tham gia miêu tả năm ngày này như khoảng mờ kéo dài, không phân biệt nổi ngày và đêm. Đồng hồ và điện thoại đều bị cấm – nhóm tuyển quân muốn tạo ra những trải nghiệm càng mất phương hướng càng tốt. Sau năm ngày, họ xếp hạng từng cá nhân.

Hai mươi binh lính xếp hạng cao nhất của từng đơn vị lập tức bắt đầu quá trình đào tạo kéo dài 20 tháng. Nhóm người hoàn tất huấn luyện cùng nhau được duy trì thành một nhóm trong suốt thời gian phục vụ ở quân chính quy hoặc dự bị. Đơn vị là gia đình thứ hai của họ. Những người này vẫn tiếp tục phục vụ trong quân

đội dự bị khi họ vào tuổi 40.

Trong lúc rất khó lọt vào các trường đại học hàng đầu của Israel thì những cơ sở đào tạo quốc gia được xem là ngang hàng với với Harvard, Princeton và Yale chính là các đơn vị tinh nhuệ của quân đội Israel. Các đơn vị mà những ứng viên này từng phục vụ có thể cho nhà tuyển dụng tương lai biết người đó đã trải qua những quy trình tuyển chọn nào, cũng như những kỹ năng và kinh nghiệm liên quan mà họ đã có.

"Ở Israel, quá khứ quân ngũ của một người đôi khi còn quan trọng hơn quá khứ học thuật của họ. Một trong những câu hỏi thường xuất hiện trong buổi phỏng vấn là: "Bạn đã phục vụ ở đơn vị nào trong quân đội", Gil Kerbs nói." Ông là cựu sĩ quan tình báo, người mà sau khi đi theo Quyển Sách thì hiện đang làm việc trong ngành đầu tư mạo hiểm của Israel và chuyên về thị trường công nghệ của Trung Quốc. "Trên Internet có những quảng cáo tuyển dụng đề rõ: Chỉ nhận cựu sĩ quan 8200. Hiệp hội cựu sĩ quan đơn vị 8200 đã có buổi họp mặt trên cả nước. Nhưng thay vì dùng phần lớn thời gian cùng nhau hồi tưởng lại các trận đánh và những hoài niệm quân sự, cuộc họp mặt hướng về tương lai. Các cựu sĩ quan tập trung vào mạng lưới làm ăn. Những doanh nhân thành đạt thuộc đơn vị 8200 khi xưa thuyết trình về công ty và lĩnh vực họ đang làm." [2]

Như chúng ta đã thấy, không lực và các đơn vị biệt kích tinh nhuệ của Israel nổi tiếng vì sự lựa chọn khắt khe, độ kỹ lưỡng và khó khăn trong khâu huấn luyện, và chất lượng của cựu sĩ quan. Nhưng trong quân đội Israel còn một đơn vị với sự lựa chọn cực kỳ nghiêm ngặt và huấn luyện hà khắc ở mức cao hơn, đặc biệt trong lĩnh vực cải tiến công nghệ. Đơn vị này là Talpiot.

Tên Talpiot xuất phát từ một câu trong những Bài Thánh Ca, đề cập đến một tháp pháo của lâu đài, thuật ngữ này bao hàm những thành tích đỉnh cao. Talpiot vừa là đơn vị có cơ chế tuyển chọn khắt khe nhất vừa có thời gian huấn luyện kéo dài nhất: 41 tháng, lâu hơn cả toàn bộ thời gian nghĩa vụ của hầu hết binh lính. Những ai tham gia chương trình này còn phải ký cam kết ở lại quân đội thêm sáu năm, nâng thời gian phục vụ tối thiểu trong quân đội của họ thành chín năm.

Chương trình là sản phẩm trí tuệ của hai nhà khoa học thuộc Đại học Hebrew là Felix Dothan và Shaul Yatziv. Họ nảy ra ý tưởng này sau thất bại của cuộc chiến Yom Kippur năm 1973. Khi đó, Israel vẫn còn choáng váng vì bị tấn công bất ngờ và số thương vong họ

phải gánh chịu. Cuộc chiến là lời cảnh báo đắt giá rằng Israel phải bù đắp cho diện tích nhỏ và dân số ít ỏi của mình bằng cách duy trì thế mạnh về công nghệ và chất lượng. Hai giáo sư tìm đến Bộ trưởng Quốc phòng Israel khi đó là Rafael "Raful" Eitan với ý tưởng đơn giản: Chọn ra một nhóm nhỏ những tài năng trẻ xuất chúng nhất của Israel và đào tạo để họ nắm bắt được những công nghệ chuyên sâu nhất mà các trường đại học và quân đội có thể nghĩ ra.

Ban đầu chỉ là một thử nghiệm kéo dài một năm, hiện nay chương trình này đã thực hiện liên tục trong ba mươi năm. Mỗi năm, 2% học sinh phổ thông xuất sắc nhất của Israel, khoảng 2000 người – được yêu cầu tham gia. Và cứ mười người thì chỉ có một người vượt qua được hàng loạt bài sát hạch, chủ yếu về vật lý và toán học. Hai trăm ứng viên này sau đó phải trải qua một cuộc kiểm tra kéo dài hai ngày về năng khiếu chuyên sâu và nhân cách.

Một khi được gia nhập chương trình, học viên Talpiot phải trải qua văn bằng đại học cao cấp cho các môn toán học hoặc vật lý, cùng lúc làm quen với những nhu cầu công nghệ tại mọi chi nhánh thuộc quân đội Israel. Chương trình học thuật họ được đào tạo vượt xa kiến thức của một sinh viên đại học bình thường, ở Israel hay bất kỳ đâu – họ phải học nhiều hơn trong thời gian ngắn hơn. Họ cũng phải trải qua khóa huấn luyện căn bản cùng lính dù. Ý tưởng là mang đến cho họ cái nhìn tổng quát của mọi nhánh chính trong quân đội Israel, để họ hiểu được cả nhu cầu quân sự lẫn công nghệ – đặc biệt là mối liên hệ giữa quân sự và công nghệ.

Tuy nhiên, cung cấp một lượng lớn các loại kiến thức cho học viên lại không phải mục tiêu cuối cùng của chương trình. Mục tiêu xa hơn, là để biến họ thành những nhà lãnh đạo có định hướng nhiệm vụ và có khả năng giải quyết các vấn đề.

Họ đạt được mục tiêu đào tạo này bằng cách liên tục giao cho học viên các nhiệm vụ với những chỉ dẫn tối thiểu. Vài nhiệm vụ rất bình thường như tổ chức hội thảo giữa các học viên, đòi hỏi sự điều phối giữa diễn giả, thiết bị và cơ sở vật chất, vận chuyển và thực phẩm. Những nhiệm vụ khác thì phức tạp hơn như xâm nhập vào mạng viễn thông của một nhóm tổ chức khủng đang hoạt động.

Nhưng điển hình nhất là việc buộc học viên phải tìm ra giải pháp tổng thể cho từng vấn đề quân sự cụ thể. Ví dụ, một nhóm học viên phải giải quyết chứng đau lưng nghiêm trọng mà phi công

trực thăng mắc phải do rung động từ động cơ cánh quạt. Đầu tiên, học viên Talpiot phải tìm ra cách đo lường tác động do rung động của trực thăng gây ra cho cột sống. Sau đó, họ thiết kế ra một chiếc ghế có khả năng tùy chỉnh, gắn nó vào một trực thăng mô phỏng, rồi khoét một lỗ ở phần tựa lưng. Tiếp theo, họ gắn một cây bút ở sau lưng người phi công, bắt anh này "bay" chiếc trực thăng mô phỏng này, và dùng một camera tốc độ cao gắn vào lỗ hổng ở phần tựa lưng để chụp hình những vết mực tạo ra bởi các rung chấn khác nhau. Cuối cùng, sau khi nghiên cứu chuyển động bằng cách phân tích dữ liệu tạo bởi máy tính từ thông tin trong những bức ảnh, họ đã thiết kế lại ghế ngồi của phi công trực thăng.

Giả sử, nhóm học viên vượt qua được hai hoặc ba năm đầu của khóa học, họ trở thành những "Talpion", một danh phận có uy tín cả trong quân sự lẫn dân sự.

Toàn bộ chương trình Talpiot nằm dưới quyền chỉ huy của Mafat, bộ phận nghiên cứu và phát triển khoa học trong quân đội Israel, tương tự như DARPA (Defence Advanced Research Project Agency – tạm dịch: Cơ quan Nghiên cứu dự án quốc phòng tiến bộ) của Mỹ. Công việc của Mafat là phân bổ từng Talpion về các đơn vị nhất định trong quân đội Israel để họ hoàn thành sáu năm nghĩa vụ tiếp theo.

Trong giai đoạn đầu, tính chất chú trọng sự ưu tú một cách cực đoan của chương trình Talpiot đã bị nhiều người chỉ trích. Chương trình suýt nữa đã không được khởi động do giới lãnh đạo quân sự nghĩ rằng việc đầu tư quá nhiều vào một nhóm nhỏ như vậy là không đáng. Gần đây, những người chỉ trích vẫn nhận xét chương trình là một thất bại, do hầu hết các học viên tốt nghiệp đều không ở lại quân đội sau chín năm nghĩa vụ, và không trở thành lãnh đạo cấp cao trong quân đội Israel.

Tuy nhiên, dù việc đào tạo Talpiot được tối ưu hóa để duy trì thế mạnh công nghệ của quân đội Israel, sự kết hợp của kinh nghiệm lãnh đạo với kiến thức kỹ thuật là rất lý tưởng nếu được áp dụng để thành lập các doanh nghiệp mới. Mặc dù chỉ có 650 người tốt nghiệp chương trình trong 30 năm qua, họ đã trở thành một trong số những học giả và người sáng lập các doanh nghiệp thành đạt hàng đầu của Israel. NICE Systems, tập đoàn quốc tế đằng sau những hệ thống giám sát cuộc gọi được 85 trong số 100 doanh nghiệp thuộc nhóm Forbes 100 sử dụng, do một nhóm "Talpion" sáng lập. Compugen cũng thế, đây là công ty dẫn đầu về giải mã bản đồ gien người và phát triển thuốc. Nhiều công ty công nghệ

của Israel có mặt trên NASDAQ đều do các Talpion thành lập hoặc có cựu sĩ quan Talpion nắm giữ những vị trí chủ chốt.

Do đó, những kiến trúc sư của Talpiot, Dothan và Yatziv phản bác mạnh mẽ những lời chỉ trích. Đầu tiên, họ lập luận rằng sự cạnh tranh giữa các đơn vị để giành được các sĩ quan Talpiot trong nội bộ trong quân đội Israel lúc đó – vốn phải nhờ đến sự dàn xếp của Thủ tướng – đã tự biện hộ cho chính chương trình. Kế đến, họ khẳng định các Talpion dễ dàng hoàn vốn đầu tư trong sáu năm phục vụ bắt buộc. Thứ ba, có lẽ cũng là quan trọng nhất, 2/3 sĩ quan Talpiot tốt nghiệp dù làm trong giới học thuật hay các tập đoàn công nghệ cũng tiếp tục có những đóng góp to lớn cho xã hội và cho nền kinh tế, giúp củng số sức mạnh của đất nước theo nhiều cách các nhau.

Những Talpion có thể đại diện cho tầng lớp tinh hoa của tinh hoa trong quân đội Israel, nhưng chiến lược cơ bản đằng sau sự phát triển của chương trình – cung cấp khóa huấn luyện sâu rộng hơn nhằm hình thành tư duy giải quyết vấn đề và sự sáng tạo – là bằng chứng rõ ràng trong giới quân sự, cũng như một phần trong tập quán người Israel: Đào tạo người lao động thành thạo nhiều chuyên môn, hơn là cực kỳ xuất sắc chỉ trong một lĩnh vực.

Lợi thế mà nền kinh tế và xã hội Israel thu được từ trải nghiệm nghĩa vụ quốc gia rộng lớn này được một người – không phải người Mỹ hay Israel – giải thích tận gốc cho chúng tôi. Gary Shainberg có vẻ bề ngoài giống một thủy thủ hơn là một người đam mê công nghệ, có lẽ vì ông từng phục vụ 18 năm trong hải quân Anh. Hiện ông là Phó Chủ tịch phụ trách lĩnh vực sáng tạo và công nghệ của hãng British Telecom. Ông gặp chúng tôi tại một quán bar ở Tel Aviv trong một buổi chiều muộn. Đây thực chất là một trong rất nhiều chuyến công tác của ông tới Israel, ông đang trên đường tới vùng Vịnh, cụ thể là đến Dubai.

“Có điều gì đó trong gen sáng tạo của người Israel mà ta không thể giải thích được”, Shamberg nói. Nhưng ông cũng bắt đầu một giả thuyết. “Tôi nghĩ nó đến từ sự trưởng thành. Bởi không đâu trên thế giới, người ta vừa làm việc trong một trung tâm sáng tạo công nghệ, lại vừa tham gia nghĩa vụ quân sự.” [3]

Cứ đến 18 tuổi, người Israel vào quân đội tối thiểu từ hai đến ba năm. Nếu sau đó không tiếp tục tại ngũ, họ thường vào đại học. “Tỉ lệ người Israel vào đại học sau khi giải ngũ là rất lớn, nếu so với bất kỳ đâu trên thế giới”, Shainberg nói.

Theo số liệu của tổ chức OECD (Organization for Economic Cooperation and Development – Tổ chức Hợp tác và phát triển kinh tế), 45% người Israel có trình độ đại học, thuộc nhóm cao nhất thế giới. Và theo Niên giám cạnh tranh toàn cầu mới đây của IMD (International Institute for Management Development – Viện Quản lý Phát triển quốc tế), Israel xếp thứ hai trong số 60 quốc gia phát triển theo tiêu chí "có nền giáo dục đại học đáp ứng nhu cầu của một nền kinh tế cạnh tranh". [4]

Khi sinh viên học xong đại học, họ ở vào độ tuổi 25; một số đã có bằng thạc sĩ, và phần lớn đã kết hôn. Shainberg lý giải: "Tất cả điều này làm thay đổi năng lực và tinh thần của mỗi cá nhân. Họ trưởng thành hơn rất nhiều; trải nghiệm sống hơn. Tất cả sức sáng tạo chỉ là để tìm ra ý tưởng."

Sự sáng tạo thường dựa vào việc có quan điểm mới mẻ. Quan điểm lại đến từ kinh nghiệm. Kinh nghiệm thực tế cũng thường đến với tuổi trưởng thành. Nhưng ở Israel, bạn có được kinh nghiệm, quan điểm và sự trưởng thành ở tuổi còn trẻ, bởi cả xã hội đã chuyển hóa rất nhiều kinh nghiệm vào trong con người Israel khi họ chỉ mới tốt nghiệp trung học. Lên bậc đại học, đầu óc họ đã ở một vị trí rất khác so với người Mỹ cùng tuổi.

"Bạn đã có quan điểm hoàn toàn khác về cuộc sống. Tôi nghĩ đó là nhờ giáo dục, kết hôn khi còn trẻ, và trải nghiệm trong quân đội. Tôi từng phục vụ 18 năm trong hải quân Anh, nên tôi có một dạng đồng cảm với những điều như vậy." Shainberg tiếp tục: "Trong quân đội, bạn ở trong một môi trường phải tự suy nghĩ. Bạn phải tự đưa ra những quyết định sống còn. Bạn học cách tuân thủ kỷ cương. Bạn học cách rèn luyện trí não để hoàn thành nhiệm vụ, đặc biệt nếu bạn ở tiền tuyến hoặc đang tham gia hoạt động quân sự. Và điều này rất tốt và rất hữu dụng trong thế giới kinh doanh".

Sự trưởng thành này còn đặc biệt mạnh mẽ khi kết hợp với bầu nhiệt huyết của tuổi trẻ.

Từ khi lập quốc, người Israel luôn cho rằng tương lai – dù gần hay xa – đều là dấu hỏi. Mỗi khoảnh khắc đều có tầm quan trọng chiến lược. Như Mark Gerson, một doanh nhân người Mỹ từng đầu tư vào vài doanh nghiệp mới thành lập của Israel miêu tả: "Khi đàn ông Israel muốn hẹn hò với một phụ nữ, anh ta sẽ hỏi cô ấy ngay trong buổi tối hôm đó. Khi doanh nhân Israel có một ý tưởng, anh ta sẽ thực hiện nó ngay trong tuần. Quan điểm cho rằng nên tích lũy năng lực kinh nghiệm trước khi mở một doanh nghiệp hoàn

toàn không tồn tại. Điều này lại rất tốt trong kinh doanh. Quá nhiều thời gian chỉ cho bạn thấy điều gì sẽ thất bại, chứ không phải cái tạo ra sự thay đổi". [5]

Với Amir, cũng như nhiều người đến tuổi nghĩa vụ khác, quân đội Israel đã cho anh cơ hội thú vị để kiểm nghiệm và chứng tỏ năng lực bản thân; nhưng sự tuyển mộ của quân đội cũng mang đến những trải nghiệm có giá trị khác: Quân đội Israel là môi trường duy nhất trong xã hội Israel cho phép thanh niên làm việc chung và gắn bó mạnh mẽ với bạn bè đến từ những nền văn hóa, tôn giáo và kinh tế – xã hội khác nhau. Một thanh niên Do Thái đến từ Nga, người khác từ Ethiopia, một sabra (người Do Thái sinh ra ở Israel) thế tục từ ngoại ô Tel Aviv, một sinh viên Do Thái chính thống từ Jerusalem, hay một nông trang (kibbuznik) đến từ một gia đình nông dân... đều có thể gặp nhau ở cùng một đơn vị. Họ trải qua từ hai đến ba năm phục vụ toàn thời gian trong lực lượng chính quy và sau đó là khoảng 20 năm nữa hoặc hơn trong lực lượng dự bị.

Như đã biết, cơ cấu quân đội Israel phụ thuộc rất lớn vào lực lượng dự bị, vì một quốc gia nhỏ như vậy không có cách nào duy trì lực lượng chính quy thường trực đủ lớn. Nên với binh lính, những mối quan hệ trong quân đội thường được làm mới trong nhiều thập kỷ sau khi họ phục vụ trong quân dự bị. Cứ vài tuần trong một năm, hoặc một tuần tại thời điểm nhất định, người Israel lại rời cuộc sống nghề nghiệp và cuộc sống cá nhân để vào quân đội tập luyện. Không có gì ngạc nhiên khi nhiều mối quan hệ kinh doanh được thiết lập trong những giờ dài thực hiện nhiệm vụ, đứng gác và luyện tập.

Tal Keinan, cựu sinh viên Israel của Trường Kinh doanh Harvard (HBS) cho biết, "Cứ năm năm một lần, HBS lại tổ chức buổi họp mặt lớp kéo dài hai ngày". "Việc này rất vui và giúp củng cố các mối quan hệ. Chúng tôi dành thời gian này để thăm các bạn cùng lớp và ngồi nghe giảng. Nhưng hãy thử tưởng tượng một buổi họp mặt tương tự được tổ chức hàng năm, mỗi lần kéo dài từ hai đến bốn tuần. Đó lại là đơn vị bạn đã sống chung ba năm trong quân ngũ. Và thay vì ngồi nghe giảng, các bạn cùng nhau tuần tra biên giới. Điều này nuôi dưỡng một mối quan hệ ràng buộc hoàn toàn khác biệt, kéo dài cả đời người." [6]

Thật vậy, những mối quan hệ nảy nở trong quá trình quân dịch tạo ra một mạng lưới bên trong một xã hội vốn đã rất nhỏ và có mối liên hệ chặt chẽ với nhau. Yossi Vardi cho biết: "Cả nước chỉ có một cấp độ chia tách." Ông là cha đỡ đầu của hàng chục doanh

nghiệp Internet khởi nghiệp và một công ty kết nối mạng thành công. Giống John Medved, Vardi cũng là một đại sứ kinh doanh huyền thoại của Israel.

Vardi cho biết có nhiều công ty Israel đã ngưng quảng cáo tuyển dụng trên báo giấy: "Giờ đều là quảng cáo truyền miệng... Biểu đồ xã hội Israel khá đơn giản. Tất cả mọi người đều biết nhau; tất cả cùng phục vụ trong quân đội với anh em của những người khác; mẹ của mọi người cũng từng dạy bạn bè của con cái họ trong trường; ông cậu lại là chỉ huy trong đơn vị của ai đó. Không ai có thể giấu mình được. Ở đây mức độ minh bạch rất cao" [7]. Lợi ích của mối liên kết chặt chẽ này không chỉ ở Israel, nhưng ở Israel những lợi ích này phổ biến rộng rãi hơn bình thường.

Cũng không bất ngờ khi quân đội Israel có nhiều điểm chung với quân đội nước khác, như các buổi sát hạch khắc nghiệt cho những đơn vị tinh nhuệ. Tuy nhiên, quân đội nước khác chỉ có thể tuyển quân từ những người tình nguyện ra nhập quân đội. Họ không có khả năng nghiên cứu học bạ của từng học sinh trung học và mời những người đạt thành tích cao nhất cạnh tranh với những người đồng lứa tài năng nhất để lọt vào vài vị trí đáng thèm khát.

Hay như một sĩ quan tuyển mộ cho biết: "Quân đội Israel được quyền chọn từ những người giỏi nhất. Ở Mỹ thì cách làm hoàn toàn ngược lại. Chúng tôi chỉ biết hy vọng người giỏi nhất tự tìm đến mình". [8]

Ở Mỹ, quân đội làm hết khả năng để tìm ra người giỏi nhất và hy vọng họ sẽ thích làm việc trong quân đội. Ví dụ, điểm số trung bình của các ứng viên cho lớp tân binh hàng năm của Học viện quân sự Mỹ tại West Point dao động trong khoảng 3,5 và phòng tuyển sinh liệt kê ra hàng loạt số liệu thống kê để các học viên đủ tiêu chuẩn năng lực lãnh đạo, bao gồm cả những người là đội trưởng đội thể thao ở trung học (60%), chủ tịch hội học sinh trung học (14%). Phòng tuyển sinh lưu trữ dữ liệu cực kỳ toàn diện của mọi ứng viên tương lai đang chờ xét duyệt, thường có cả học bạ tiểu học. Như tác giả David Lipsky viết trong cuốn sách về West Point, Absolutely American (tạm dịch: Người Mỹ tuyệt đối): "Nếu bạn gọi điện liên hệ tới West Point khi đang học lớp sáu, bạn sẽ nhận được thư phản hồi từ bộ phận tuyển sinh cứ sáu tháng một lần cho đến khi vào trung học, lúc này tỷ lệ chọi đã tăng gấp đôi". Khoảng 50 nghìn học sinh trung học nộp hồ sơ triển vọng vào West Point mỗi năm, cuối cùng Học viện chỉ chọn ra một lớp tân binh 200 học viên. Khi kết thúc chương trình đào tạo kéo dài năm năm, mỗi sinh viên tốt nghiệp đã tiếp nhận được nền tảng

giáo dục trị giá một phần tư triệu USD [9].

Nhưng ngay cả với nỗ lực phi thường như bộ phận tuyển sinh của West Point, một số lãnh đạo cấp cao trong quân đội Mỹ cũng rất thất vọng khi không thể tiếp cận với học bạ của số lượng lớn các học sinh khác ở Mỹ. Không truy cập được thì không thể hướng tới đúng đối tượng để tuyển dụng "theo yêu cầu".

Một cuộc đối thoại với một người lính Mỹ đã nhấn mạnh thêm giá trị kinh tế của hệ thống Israel. Đại tá John Lowry gia nhập binh chủng lính thủy đánh bộ sau khi tốt nghiệp trung học, và đã phục vụ trong quân đội chính quy và trong lực lượng dự bị suốt 25 năm qua. Ông có bằng MBA của HBS và tiếp tục đứng vào hàng ngũ lãnh đạo của Harley-Davidson, một hãng sản xuất dòng xe sang trọng trị giá nhiều tỉ USD. Lúc đó ông vẫn đang hoàn thành nghĩa vụ dự bị của mình: Làm nhiệm vụ tại khu vực Sừng châu Phi (Horn of Africa), Vịnh Ba Tư, và chiến dịch Bão táp sa mạc trước khi chuyển sang kinh doanh.

Lowry chỉ huy một ngàn lính thủy đánh bộ và di chuyển đến nhiều căn cứ dự bị trên khắp nước Mỹ cuối tuần của mỗi tháng, chưa kể những đợt triệu tập kéo dài một tháng mỗi năm. Lowry cũng giúp giám sát một số nhà máy Harley và quản lý khoảng một nghìn nhân viên [10].

Ban ngày, ông là một CEO cấp cao; đêm đến, ông đào tạo lính thủy đánh bộ chuẩn bị đi Iraq. Ông hoán chuyển giữa hai thế giới rất nhịp nhàng. Lowry chỉ ước rằng trải nghiệm quân sự của ông được phổ biến trong thế giới kinh doanh Mỹ như nó đang được phổ biến trong giới doanh nhân Israel.

Lowry, tốt nghiệp Đại học Princeton, chia sẻ: "Quân đội tuyển dụng bạn khi bạn còn trẻ và họ giúp bạn nhận ra rằng khi phụ trách một việc gì đó, bạn phải chịu trách nhiệm cho mọi việc xảy ra và cả những việc không xảy ra." Ông cho biết thêm: "Câu nói không phải lỗi của tôi không tồn tại trong văn hóa quân đội. Không trải nghiệm đại học nào dạy bạn như vậy… rủi ro cao và áp lực căng thẳng. Khi bạn phải chịu áp lực ở tuổi còn trẻ như vậy, bạn buộc phải tư duy trước ba đến bốn nước cờ… với tất cả những gì bạn có… trên chiến trường lẫn trong kinh doanh."

Mạng lưới quan hệ trong binh chủng lính thủy đánh bộ rất quan trọng đối với Lowry. Những đồng đội cũ cũng chính là ban cố vấn có sẵn của ông. "Đó là một thế giới khác của tình bạn, ngoài công việc, nhưng nhiều người trong số họ đều có liên kết với mạng lưới

kinh doanh của tôi. Mới hôm trước tôi vừa nói chuyện với một người sĩ quan đang quản lý chi nhánh Raytheon, đóng ở Abu Dhabi. Tôi đã biết họ từ 5 đến 25 năm trước" Lowry nhấn mạnh.

Quân đội cũng tốt hơn đại học trong việc khắc sâu vào các lãnh đạo trẻ tuổi tư duy mà Lowry gọi là "biên độ xã hội": "Đồng đội trong quân ngũ đến từ mọi tầng lớp trong xã hội; quân đội chính là học viện mà thuần túy đánh giá dựa vào yếu tố năng lực. Học cách làm việc với mọi người – dù họ xuất thân từ đâu – là điều tôi vận dụng vào công việc kinh doanh hiện tại khi giao dịch với nhà cung cấp và khách hàng.

Nếu tất cả những điều này nghe có vẻ quen thuộc với miêu tả của chúng tôi về vai trò của quân đội Israel trong việc nuôi dưỡng văn hóa doanh nghiệp Israel, thì đúng là thế. Nếu đa số doanh nhân Israel bị ảnh hưởng sâu sắc bởi quá trình phục vụ trong quân đội, thì lý lịch quân sự là điều hiếm gặp ở Thung lũng Sillicon, và không phổ biến trong giới lãnh đạo tập đoàn Mỹ.

Doanh nhân Jon Medved người Israel – từng bán lại nhiều doanh nghiệp khởi nghiệp cho các công ty lớn ở Mỹ – kể với chúng tôi: "Khi nói đến những lý lịch trong quân đội Mỹ, thung lũng Silicon hoàn toàn không có khái niệm. Đây là nỗi hổ thẹn. Thật lãng phí khi đá đít những tài năng lãnh đạo khi họ rời khỏi Iraq và Afghanistan. Thế giới kinh doanh Mỹ không biết phải làm gì với họ". [11]

Khoảng cách giữa doanh nghiệp và quân đội là triệu chứng của sự chia cắt, còn lớn hơn giữa quân đội Mỹ và cộng đồng dân sự, vốn được lãnh đạo West Point nhận diện cách đây hơn một thập niên. Mùa hè năm 1998, Trung tướng Daniel Christman, Tổng Giám đốc West Point, cùng Tướng John Abizaid, sĩ quan chỉ huy West Point lái xe trên Đường cao tốc New Jersey ghé vào siêu thị bán xăng và thức ăn ven đường để dùng bữa ăn nhanh tại Denny's.

Bất chấp những huy chương trên bộ quân phục màu xanh lá bậc B của hai người, bà chủ quán cười và biểu lộ một cách nhiệt thành lòng biết ơn đến hai vị tướng Christman và Abizaid vì… sự sạch sẽ của những công viên. Bà tưởng họ là nhân viên của Sở công viên [12].

Bất chấp sự nỗ lực của giới lãnh đạo quân đội, ngày nay có quá ít thanh niên Mỹ cảm nhận được mối liên kết với thời gian tại ngũ, chứ đừng nói đến việc biết ai từng là lính. Sau hai cuộc chiến mới đây, hiện cứ 221 người Mỹ mới có một người là lính chính quy. So

sánh con số này ở cuối Thế chiến II, cứ 10 người Mỹ thì có một người trong quân đội.

Tom Brokaw, tác giả cuốn The Greatest Generation (tạm dịch: Thế hệ vĩ đại), nói với chúng tôi rằng sau Thế chiến II, một người đàn ông trẻ không phục vụ trong quân đội sẽ khó kiếm việc tốt trong giới kinh doanh. Brokaw miêu tả phản ứng điển hình của nhà tuyển dụng thời đó đối với một người không phải cựu quân nhân đang tìm việc ở khu vực tư nhân: "Người này chắc chắn có vấn đề gì đó" [13].

Vào năm 1975, sau chiến tranh Việt Nam, khi chế độ quân dịch kết thúc, một bầu không khí ngược lại bắt đầu xâm nhập vào: "Văn hóa dân sự và quân sự bắt tay nhau, trao đổi số điện thoại, và bắt đầu mất dấu lẫn nhau" – David Lipsky miêu tả.

Những tác động kinh tế của việc này đã được Al Chase giải thích tận gốc cho chúng tôi. Al Chase đang điều hành một công ty tuyển dụng các nhà quản lý, chuyên sắp xếp sĩ quan quân đội Mỹ vào các doanh nghiệp tư nhân, từ doanh nghiệp mới thành lập đến những doanh nghiệp có trong danh sách Forbes 100 như PepsiCo và GE.

Từng sắp xếp cho hàng trăm cựu binh, Al Chase biết rõ sự nhạy bén trong kinh doanh nào được tạo nên từ những kinh nghiệm chiến trường. Theo Chase, quân đội trong thời kỳ Chiến tranh Lạnh rất khác, khi đó các sĩ quan trẻ có thể trải qua toàn bộ sự nghiệp mà không đòi hỏi kinh nghiệm chiến trường thực tế. Nhưng cuộc chiến Iraq và Afghanistan đã thay đổi điều đó. Hầu hết các sĩ quan trẻ đều phải tham gia nhiều trận đánh" [14].

Như chúng ta đã thấy ở Iraq, những cuộc chiến sau sự kiện 11-9 phần lớn là những cuộc chiến chống chiến tranh du kích, nơi những quyết định sinh tử được đưa ra từ các chỉ huy cấp trung. Ví dụ, những chiến lược chống chiến tranh du kích của Đại tướng David Petraeus đã được quân đội Mỹ công nhận không chỉ vì họ có mặt và tuần tra những khu dân cư địa phương ở Iraq nhằm bảo vệ an ninh cho dân thường Iraq mà họ còn thật sự sống trong những khu dân cư đó.

Điều này khác với cách mà hầu hết các đơn vị quân đội Mỹ đã chiến đấu trong những cuộc chiến trước đó, bao gồm cả những năm đầu của cuộc chiến Iraq. Khi đó, lục quân và lính thủy đánh bộ Mỹ sống trong những căn cứ quân sự tiền tiêu (FOB), là các tổ hợp độc lập to lớn mô phỏng các căn cứ ở Mỹ. Một căn cứ quân sự FOB điển hình có thể chứa hàng chục ngàn lính hoặc hơn.

Nhưng kể từ năm 2007, các căn cứ nằm trong khu dân cư ở Iraq chỉ có khoảng một ngàn hoặc ít hơn, chỉ vài trăm lính, cả bộ binh và lính thủy đánh bộ. Điều này đã giúp các đơn vị nhỏ hơn độc lập khỏi sư đoàn trong nhiệm vụ hàng ngày của họ, và chỉ huy cấp trung được trao thêm quyền hạn để ra quyết định và ứng biến hơn.

Nathaniel Fick là một đại úy lính thủy đánh bộ từng tham chiến ở Afghanistan và Iraq, trước khi anh theo đuổi chương trình văn bằng kép ở HBS và trường Hành chính quản trị Kennedy (đều thuộc Đại học Harvard), và viết sách về trải nghiệm của mình, cuốn One Bullet Away.

Anh kể cho chúng tôi nghe ở Iraq và Afghanistan "lính thủy đánh bộ có thể đi phát gạo tại một dãy nhà, tuần tra quanh một dãy nhà khác và giao chiến tổng lực tại dãy nhà thứ ba. Tất cả trong cùng một khu dân cư" [15].

Tùy vào tình hình của ngày hôm đó, các chỉ huy cấp trung trong những cuộc chiến hiện đại của Mỹ có thể đặt mình vào vai thị trưởng của một thị trấn nhỏ, chiến lược gia tái thiết kinh tế, nhà ngoại giao, nhà thương thuyết giữa các bộ lạc, quản lý các tài sản trị giá hàng triệu USD, đồng thời là giám đốc an ninh.

Cũng như quân đội Israel, các chỉ huy cấp trung hiện nay có xu hướng thách thức sĩ quan cấp cao theo cách họ, về cơ bản, chưa từng làm trong quá khứ. Một phần là do trực tiếp tham gia nhiều chiến dịch, chứng kiến đồng đội bị thiệt mạng mà các sĩ quan cấp dưới tin rằng là kết quả của những quyết định tồi, thiếu chiến lược, hoặc những thông tin mờ mịt từ cấp cao hơn.

Như nhà phân tích quân sự Mỹ, Fred Kargan giải thích, binh lính Mỹ "đã bắt kịp người Israel trong suy nghĩ rằng sĩ quan cấp dưới nào đã từng tham gia nhiều nhiệm vụ sẽ bỏ qua sự tế nhị đối với chỉ huy của họ". Có một sự tương quan giữa kinh nghiệm chiến trường và khuynh hướng thách thức cấp trên của binh lính cấp dưới.

Với tất cả kinh nghiệm "quản trị" trên chiến trường, các cựu binh bước ra từ cuộc chiến Iraq và Afghanistan được chuẩn bị tốt hơn bao giờ hết trong thế giới kinh doanh, dù là để xây dựng công ty khởi nghiệp hay lãnh đạo các tập đoàn lớn vượt qua giai đoạn khó khăn hiện tại.

Al Chase khuyên các cựu chiến binh không nên để những kẻ khác

trong thị trường việc làm, những kẻ vốn đã ở trong thế giới kinh doanh và hiểu khái niệm "danh pháp", đe dọa. Những cựu binh, ông nói, có thể đặt lên bàn những thứ mà đồng nghiệp trong thế giới kinh doanh của họ chỉ có thể mơ đến, bao gồm cả cảm nhận về sự cân bằng – là loại cảm nhận chỉ thực sự có được trong một tình huống sống còn; khuyến khích lực lượng nhân viên; khả năng đạt được sự đồng thuận khi bị ép buộc; và một nền tảng đạo đức vững chắc đã vượt qua thử thách của chiến trận.

Brian Tice, sĩ quan bộ binh, từng là đại úy trong lực lượng lính thủy đánh bộ Mỹ khi anh quyết định chuyển sang làm kinh doanh. Khi đó anh đã 30 tuổi và hoàn tất năm đợt triển khai quân – bao gồm các nhiệm vụ tại Haiti và Afghanistan – và đang thực hiện nhiệm vụ thứ sáu ở Iraq.

Anh viết bài luận cho đơn xin nhập học chương trình MBA của Đại học Stanford trên chiếc laptop trong một tòa nhà cháy dở tại Iraq, gần căn cứ không quân Al Asad, trong tỉnh Al Anbar đầy bạo lực ở phía Tây Iraq. Anh phải hoàn thành đơn xin học trong những giờ rảnh vì các nhiệm vụ luôn diễn ra vào nửa đêm. Là sĩ quan chỉ huy hành quân trong một đơn vị có 120 lính thủy đánh bộ, Tice phải xây dựng một một chương trình cho mỗi cuộc hành quân chống lại phiến quân và Al Qaeda – xác định hỏa lực cần thiết, bao nhiêu lính thủy đánh bộ, và bao nhiêu yểm trợ từ không quân khi cần thiết. Nên ban ngày là lúc duy nhất anh có thể nghỉ ngơi và lên kế hoạch cho các cuộc hành quân tiếp theo" [16].

Cách khu học xá trường Stanford đến tám ngàn dặm, anh không thể đáp ứng yêu cầu phỏng vấn trực tiếp của nhà trường. Bộ phận tuyển sinh đã sắp xếp một cuộc phỏng vấn qua điện thoại mà Tice phải thực hiện giữa các cuộc bắn tỉa và vây ráp, trong khi đứng giữa hoang mạc.

Tice phải xin cán bộ tuyển sinh thứ lỗi vì tiếng ồn trực thăng trên đầu, và phải cắt ngắn buổi phỏng vấn khi đạn súng cối rơi ngay bên cạnh.

Ngày càng nhiều sĩ quan quân sự Mỹ xin học chương trình MBA, giống như đại úy Tice, đã phải nỗ lực hơn bình thường để thực hiện ý định. Năm 2008, trong số những ứng viên MBA sáng giá làm bài kiểm tra GMAT (Graduate Management Admission Test – tạm dịch: Bài kiểm tra tuyển sinh ngành quản trị sau đại học), có 15.259 ứng cử viên (khoảng 6%) là người có kinh nghiệm quân sự. Tại trường Thương mại Darden thuộc Đại học Virginia, số lượng ứng viên quân đội tăng 62% từ năm 2007 đến 2008. Năm

nhất của niên khóa 2008 có 333 sinh viên, 40 người trong đó xuất thân từ quân đội, bao gồm 38 người từng phục vụ tại Afghanistan hoặc Iraq.

Tổ chức Graduate Management Admission Council, đơn vị quản lý và tổ chức kỳ thi GMAT, đã ưu tiên việc sắp đặt sao cho con đường từ mặt trận đến trường kinh doanh phải thuận lợi hơn.

Tổ chức này đã ra mắt chương trình MBA Operation, giúp thành viên các lực lượng vũ trang tìm được những trường kinh doanh miễn phí nhập học, hoặc cung cấp những gói hỗ trợ tài chính hào phóng và thậm chí hoãn học phí cho những cựu binh gặp khó khăn về tài chính.

Hội đồng này còn lập những trung tâm thi GMAT ngay tại các doanh trại quân đội, một trong số đó được mở tại Fort Hood, Texas vào năm 2008; một trung tâm khác dự định mở tại căn cứ không quân Yokota ở Nhật Bản.

Tuy nhiên, những nhà tuyển dụng và lãnh đạo các tập đoàn Mỹ lại bị hạn chế trong việc tìm hiểu và vận dụng kinh nghiệm chiến trường và giá trị của nó vào thế giới thương mại. Như Jon Medved giải thích, đơn giản là hầu hết giới doanh nhân Mỹ không biết đọc một lý lịch quân sự như thế nào.

Al Chase kể cho chúng tôi về nhiều cựu binh ông từng làm việc cùng, đã nói chuyện với người phỏng vấn tuyển dụng về tất cả những kinh nghiệm lãnh đạo trên chiến trường, bao gồm những trường hợp ra quyết định mang tính rủi ro cao, và cuối cùng là về năng lực quản lý một lượng lớn con người và trang thiết bị tại vùng chiến. Khi kết thúc buổi phỏng vấn thì người phỏng vấn lại hỏi một câu: "Câu chuyện anh kể rất thú vị, nhưng anh đã bao giờ có một công việc thật sự chưa?"

Ở Israel thì ngược lại. Các doanh nghiệp Israel vẫn tìm kiếm người có kinh nghiệm trong khối tư nhân, việc phục vụ trong quân ngũ đem lại những thước đo được tiêu chuẩn hóa cao cho nhà tuyển dụng – là những người hiểu rất rõ làm một sĩ quan từng phục vụ trong một đơn vị tinh nhuệ có ý nghĩa thế nào.

CHÚ THÍCH CỦA NHÓM TÁC GIẢ:

[1] Phỏng vấn David Amir (tên hư cấu) (tháng 8 năm 2008).

[2] Phỏng vấn nhà đầu tư Gil Kerbs (tháng 1 năm 2009).

[3] Phỏng vấn Gary Shainberg, Phó Giám đốc bộ phận công nghệ và cải tiến của British Telecom (tháng 8 năm 2008).

[4] IMD World Competitiveness Yearbook (năm 2005).

[5] Phỏng vấn Mark Gerson, Chủ tịch Gerson Lehrman Group (tháng 1 năm 2009).

[6] Phỏng vấn Tal Keinan, đồng sáng lập KCPS (tháng 5 năm 2008).

[7] Phỏng vấn Yossi Vardi, "thiên thần đầu tư" (tháng 5 năm 2008).

[8] Phỏng vấn các tuyển trạch viên quân đội Mỹ (tháng 1 năm 2009).

[9] Sách Absolutely American: Four Years at West Point của David Lipsky; và phỏng vấn Lipsky (tháng 3 năm 2009).

[10] Thông tin trong đoạn này chủ yếu dựa trên cuộc phỏng vấn đại tá John Lowry, Tổng Giám đốc Harley-Davidson Motor Company (tháng 11 năm 2008).

[11] Phỏng vấn Jon Medved, CEO Vringo (tháng 5 năm 2008).

[12] Trải nghiệm này đã thúc đẩy giới lãnh đạo quân đội theo đuổi một chiến dịch quan hệ công chúng chủ động nhằm bắc nhịp cầu qua hố ngăn giữa quân đội và dân sự, bao gồm việc mời tạp chí Rolling Stone ghé thăm một lớp học ở West Point. Nỗ lực này đạt cao trào trong sách Absolutely American của David Lipsky. Đoạn này cũng dựa trên buổi phỏng vấn của tác giả với đại tướng John Abizaid (tháng 5 năm 2009).

[13] Phỏng vấn Tom Brokaw, tác giả sách The Greatest Generation (tháng 4 năm 2009).

[14] Phỏng vấn Al Chase, lãnh đạo tuyển trạch kiêm sáng lập White Rhino Partners (tháng 2 năm 2009).

[15] Phỏng vấn Nathaniel Fick, tác giả sách One Bullet Away (tháng 3 năm 2008).

[16] Phỏng vấn đại úy Brian Tice, binh chủng thủy quân lục chiến Mỹ (tháng 2 năm 2009).

Chương 5
Nơi trật tự gặp hỗn loạn

Hoài nghi và tranh cãi – đây là hội chứng của nền văn minh Do Thái và hội chứng của nước Israel ngày nay.

— AMOS OZ —

Khoảng 30 quốc gia có chế độ nghĩa vụ quân sự bắt buộc kéo dài hơn 18 tháng. Hầu hết đều là những quốc gia đang phát triển, phi dân chủ hoặc cả hai. Nhưng trong nhóm các nước phát triển, chỉ có ba nước yêu cầu thời gian phục vụ trong quân đội dài hạn là Israel, Hàn Quốc và Singapore. Không có gì ngạc nhiên cả, vì ba nước này đều đối mặt sự đe dọa thường trực hoặc từng trải qua những cuộc chiến sinh tử gần đây [1].

Đối với Israel, các mối đe dọa sự tồn vong đã có trước khi nó trở thành một quốc gia độc lập. Bắt đầu từ những năm 1920, thế giới Ả-rập phản đối việc thành lập một quốc gia Do Thái ở Palestine, rồi tìm cách đánh bại hoặc gây suy yếu cho Israel bằng nhiều cuộc chiến tranh.

Hàn Quốc sống với mối đe dọa thường trực từ Bắc Triều Tiên, với số lượng quân chính quy khổng lồ cách thủ đô Seoul chỉ vài dặm. Còn Singapore luôn ám ảnh quá khứ bị Nhật Bản chiếm đóng trong Thế chiến II, những cuộc đấu tranh gần đây để giành độc lập, đỉnh điểm là năm 1965 và thời kỳ không ổn định sau đó.

Chương trình Nghĩa vụ quốc gia (National Service) Singapore ra đời năm 1967. Bộ trưởng Quốc phòng Singapore, ông Trương Chí Hiền giải thích: “Chúng tôi phải tự bảo vệ mình. Đây là vấn đề sống còn. Là nước nhỏ với dân số ít, cách duy nhất để xây dựng một đội quân với quy mô đủ lớn là thông qua chế độ nghĩa vụ quân sự bắt buộc. Đó là quyết định không thể xem nhẹ, dù chế độ

nghĩa vụ quân sự bắt buộc có đem lại những tác động đáng kể đối với mỗi người Singapore. Nhưng không còn giải pháp nào khác." [2]

Khi mới độc lập, Singapore chỉ có hai trung đoàn bộ binh, được người Anh thành lập và chỉ huy. Thậm chí 2/3 số binh sĩ không phải công dân Singapore. Để tìm kiếm giải pháp, Bộ trưởng Quốc phòng đầu tiên của Singapore, Ngô Khánh Thụy đã gọi điện cho Mordechai Kidron, cựu đại sứ Israel ở Thái Lan; người mà ông quen biết khi cùng làm việc tại châu Á. "Ngô Khánh Thụy nói với tôi rằng họ nghĩ chỉ có Israel, một quốc gia nhỏ bị nhiều nước Hồi giáo vây quanh mới có thể giúp họ xây dựng quân đội nhỏ gọn và tinh nhuệ", Kidron cho biết [3].

Singapore giành độc lập hai lần chỉ trong hai năm. Lần thứ nhất là giành độc lập từ người Anh vào năm 1963, với tư cách một phần lãnh thổ Malaysia. Lần thứ hai là độc lập khỏi Malaysia để tránh nội chiến vào năm 1965. Thủ tướng hiện nay của Singapore, Ngô Tác Đống, miêu tả mối quan hệ giữa nước ông với Malaysia vẫn còn căng thẳng sau "cuộc hôn nhân không hạnh phúc và cuộc ly hôn cay đắng".

Người Singapore cũng lo sợ trước các mối đe dọa từ Indonesia, cùng lúc với du kích cộng sản có vũ trang từ Đông Dương đang nhăm nhe tràn vào phía bắc Singapore.

Đáp lại lời kêu gọi giúp đỡ của Ngô Khánh Thụy, quân đội Israel cử Đại tá Yehuda Golan viết hai cuốn cẩm nang cho lực lượng quân sự Singapore non trẻ: Một là viết về học thuyết chiến tranh và cơ cấu của Bộ Quốc phòng, cuốn còn lại nói về các tổ chức tình báo. Sau đó, sáu sĩ quan quân đội Israel cùng gia đình chuyển đến sống tại Singapore để huấn luyện binh lính và xây dựng quân đội dựa trên chế độ nghĩa vụ quân sự bắt buộc.

Cùng với mô hình nghĩa vụ quân sự bắt buộc và quân đội chuyên nghiệp, Singapore còn thu nạp các thành tố trong mô hình lực lượng dự bị của Israel. Tất cả các binh sĩ đã hoàn thành xong nghĩa vụ chính quy bắt buộc phải tham gia các nhiệm vụ ngắn ngày hằng năm đến năm họ 30 ba tuổi.

Đối với thế hệ lập quốc của Singapore, National Service không chỉ để phòng thủ. Trong lễ kỷ niệm 35 năm thành lập quân đội Singapore, Thủ tướng Ngô Tác Đống đã phát biểu như sau: "Người Singapore thuộc mọi tầng lớp xã hội đều chung vai sát cánh luyện tập dưới trời mưa, trời nắng; cùng leo đồi và học cách chiến đấu

bên nhau trong rừng sâu và trong các tòa nhà. Việc cùng trải nghiệm trong quân ngũ sẽ giúp binh lính gắn bó với nhau và định hình cho tính cách và bản sắc của Singapore". "Chúng ta vẫn đang tiến hóa như một quốc gia. Cha ông ta là người nhập cư… Người ta nói rằng trong nghĩa vụ quân sự bắt buộc, mọi người – dù là người Trung Quốc, Malay, Ấn Độ hay người lai Á-Âu – đều có cùng màu da: Màu nâu cháy nắng! Khi cùng nhau chiến đấu trong một đơn vị, người ta sẽ bắt đầu tôn trọng và tin tưởng nhau. Nếu xảy ra chiến tranh để bảo vệ Singapore, họ sẽ chiến đấu vì đồng đội như chiến đấu bảo tổ quốc" [4].

Thay "Singapore" bằng "Israel", đây có thể là bài phát biểu của David Ben-Gurion.

Dù quân đội Singapore dựa theo mô hình quân đội Israel – môi trường thử thách của nhiều doanh nhân Israel – nhưng "con hổ châu Á" lại thất bại trong việc ươm mầm cho các công ty khởi nghiệp. Tại sao?

Không phải tăng trưởng của Singapore không ấn tượng. GDP bình quân tính theo đầu người thực tế của Singapore là trên 35 nghìn USD, thuộc hàng cao nhất trên thế giới, và tốc độ tăng trưởng GDP thực tế đạt trung bình 8% mỗi năm kể từ ngày lập quốc. Bất chấp câu chuyện tăng trưởng của mình, giới lãnh đạo Singapore vẫn không thể theo kịp thế giới vốn xem trọng ba yếu tố mang tính lịch sử và xa lạ với văn hóa Singapore: Sáng kiến, chấp nhận rủi ro và sự nhanh nhẹn.

Ngày càng nhận thức sâu sắc hơn về sự thua kém trong khả năng chấp nhận rủi ro đã thúc đẩy Bộ trưởng Tài chính Singapore, Tharman Shanmugaratnam ghé thăm Nava Swersky Sofer, nhà đầu tư mạo hiểm Israel, người sau này điều hành công ty chuyển giao công nghệ của Đại học Hebrew. Công ty của trường đại học này, được gọi là "Yissum", nằm trong tốp mười chương trình học thuật hàng đầu thế giới, được đánh giá bằng sự thương mại hóa các công trình nghiên cứu học thuật.

Shanmugaratnam đã hỏi bà Sofer: "Làm sao Israel thực hiện được điều đó?" Ông tham dự hội nghị G-20, nhưng bỏ ngày cuối cùng để đến Israel.

Ngày nay, hồi chuông cảnh báo này được chính vị công thần lập quốc của Singapore, Lý Quang Diệu từng giữ chức thủ tướng trong 30 năm gióng lên. "Đã đến lúc bùng nổ sáng tạo mới trong kinh doanh. Chúng ta cần cố gắng nhiều hơn và cần có nhiều công ty

khởi nghiệp hơn nữa" [5], ông nói.

Cảm giác tương tự cũng xuất hiện tại Hàn Quốc, quốc gia có chế độ nghĩa vụ quân sự bắt buộc và mối đe dọa từ bên ngoài, cũng tương tự như Singapore, những yếu tố này vẫn không thể sản sinh ra nền văn hóa khởi nghiệp giống Israel.

Rõ ràng, Hàn Quốc không thiếu những tập đoàn công nghệ lớn. Erel Margalit, doanh nhân người Israel nắm trong tay nhiều doanh nghiệp khởi nghiệp liên quan đến ngành truyền thông, thật sự xem Hàn Quốc là mảnh đất màu mỡ cho những công ty công nghệ hiện đại của ông. "Mỹ là nữ hoàng về mặt nội dung, nhưng vẫn mắc kẹt trong kỷ nguyên phát sóng quảng bá, trong khi Trung Quốc và Hàn Quốc đã đến thời đại tương tác" [6].

Vậy tại sao Hàn Quốc chưa tạo ra số lượng công ty khởi nghiệp tính theo đầu người nhiều bằng Israel? Chúng tôi tìm đến Laurent Haug để có cái nhìn sâu hơn. Haug là người sáng lập và là thế lực đứng sau hội nghị Lift, tập trung vào mối liên hệ giữa công nghệ và văn hóa. Từ năm 2006, những buổi gặp mặt của Haug luân phiên diễn ra ở Geneva, Thụy Sỹ và Jeju, Hàn Quốc. Chúng tôi hỏi Haug vì sao không có thêm doanh nghiệp khởi nghiệp ở Hàn Quốc nữa, mặc dù người dân Hàn rất đam mê công nghệ.

"Vì nỗi lo sợ mất thể diện và sự bùng nổ bong bóng Internet vào năm 2000. Ở Hàn Quốc, một người thất bại không được xuất đầu lộ diện. Vào đầu năm 2000, rất nhiều doanh nghiệp đã nhảy lên chuyến xe thồ của nền kinh tế mới. Khi bong bóng vỡ, sự mất thanh danh trước công chúng đã để lại vết sẹo trên tinh thần khởi nghiệp của Hàn Quốc", Laurent Haug giải thích.

Haug đã ngạc nhiên khi giám đốc một vườn ươm công nghệ tại Hàn Quốc cho biết lời kêu gọi các dự án chỉ nhận được 50 đề nghị tham gia, "một con số thấp nếu anh biết người Hàn Quốc thật sự sáng tạo và có tầm nhìn chiến lược đến mức nào".

Với Haug, người đã từng khám phá toàn cảnh làng công nghệ của Israel: "Người Israel ở một phía khác của bức tranh này. Họ không quan tâm đến cái giá xã hội phải trả nếu thất bại, và vẫn phát triển những dự án bất chấp tình hình kinh tế và chính trị" [7].

Nên khi Swersky Sofer tiếp đãi các khách mời từ Singapore, Hàn Quốc và nhiều nước khác, thách thức chính là làm sao truyền đạt những khía cạnh văn hóa đã giúp các doanh nghiệp Israel cất cánh. Nghĩa vụ quân sự bắt buộc, phục vụ trong lực lượng dự bị,

sống trong cảnh bị đe dọa và thậm chí đam mê công nghệ vẫn chưa đủ. Vậy những thành phần khác là gì?

"Tôi sẽ trình bày với các bạn một ví dụ tương tự từ một góc nhìn hoàn toàn khác biệt", Tal Riesenfeld nói với chúng tôi một sự thật hiển nhiên. "Nếu muốn biết chúng tôi đã dạy ứng biến ra sao, hãy nhìn vào Apollo. Những điều Gene Kranz làm tại NASA – vốn được giới sử gia Mỹ gọi là mô hình lãnh đạo – là ví dụ cho những điều có thể trông chờ từ các chỉ huy Israel trên chiến trường." Câu trả lời của anh cho câu hỏi về tinh thần sáng tạo của Israel có vẻ không liên quan đến nội dung, nhưng ông đang nói từ kinh nghiệm của mình.

Trong năm thứ hai ở Trường Kinh doanh Harvard (HBS), Riesenfeld thành lập doanh nghiệp chung với một trong những đồng đội thuộc đơn vị đặc nhiệm Israel. Họ trình bày đề xuất của mình tại cuộc thi kế hoạch kinh doanh Harvard, và đánh bại 70 đội khác để giành giải nhất [8].

Sau khi tốt nghiệp HBS với kết quả dẫn đầu lớp, Riesenfeld từ chối lời mời hấp dẫn của Google để mở công ty EyeView tại Tel Aviv. Trước đó, Riesenfeld đã vượt qua một trong những buổi tuyển mộ khắt khe nhất và chương trình huấn luyện trong quân đội Israel.

Trong thời gian theo học tại HBS, Riesenfeld đã nghiên cứu trường hợp so sánh bài học thảm họa tàu không gian Apollo 13 và Columbia [9]. Năm 2003, vụ phóng phi thuyền Columbia có tác động đặc biệt đến người Israel. Một thành viên trong nhóm phi hành đoàn – đại tá không quân Ilan Ramon, phi hành gia người Israel đầu tiên – đã thiệt mạng khi tàu Columbia nổ tung.

Nhưng Ramon đã là người hùng của Israel từ trước đó rất lâu. Ông từng là phi công trong sứ mệnh táo bạo của lực lượng không quân nhằm phá hủy nhà máy hạt nhân Osirak của Iraq vào năm 1981.

Giáo sư Michael Roberto và Richard Bohmer của HBS dành hai năm nghiên cứu và so sánh hai vụ khủng hoảng Apollo 13 và Columbia. Họ cho ra đời một công trình nghiên cứu đã trở thành nền tảng cho một lớp học của Riesenfeld: Phân tích bài học thu được từ quan điểm quản trị kinh doanh. Nhưng tại sao Riesenfeld lại nhắc tới chuyện này với nhóm tác giả chúng tôi? Có mối liên hệ gì giữa nó với Israel, hay với nền kinh tế mang tính sáng tạo của nước này?

Vụ khủng hoảng Apollo 13 xảy ra vào ngày 15 tháng 4 năm 1970,

khi con tàu đã bay được 3/4 quãng đường lên mặt trăng. Lúc này là chưa đầy một năm sau khi Neil Armstrong và Buzz Aldrin bước ra khỏi tàu Apollo 11. NASA như đang sống trên mây. Nhưng khi Apollo 13 bắt đầu nhiệm vụ được hai ngày, bay với vận tốc 2.000 dặm/giờ, một trong những bình chứa oxy chính của chiếc tàu phát nổ.

Việc này đã khiến phi hành gia John Swigert thốt ra câu nói nổi tiếng: "Houston, chúng tôi gặp sự cố".

Giám đốc Điều phối bay, Gene Kranz, chịu trách nhiệm chỉ đạo sứ mệnh – và cuộc khủng hoảng – từ Trung tâm vũ trụ Johnson ở Houston. Ngay lập tức trên màn hình liên tiếp hiển thị những nội dung mỗi lúc một tệ hơn. Đầu tiên, ông được báo rằng phi hành đoàn chỉ đủ oxy dùng trong 18 phút, một lúc sau chỉ còn 7 phút, rồi 4 phút. Mọi chuyện đang vượt khỏi tầm kiểm soát.

Sau khi hội ý với các nhóm chuyên gia NASA, Kranz yêu cầu các phi hành gia chuyển vào môđun thám hiểm mặt trăng có kích cỡ nhỏ hơn, vốn được thiết kế để tách khỏi Apollo cho các hành trình ngắn ngoài không gian. Môđun này có nguồn cung oxy và điện riêng biệt. Kranz sau này nhớ lại rằng ông phải tìm ra cách "kéo nguồn dự trữ chỉ đủ cho hai người trong ba ngày, để hỗ trợ cho ba người trong bốn ngày".

Rồi Kranz cùng nhiều nhóm chuyên gia ở Houston tự khóa mình trong phòng cho đến khi chẩn đoán được vấn đề của nguồn ô xy, và tìm ra cách đưa nhóm phi hành gia trở lại Apollo rồi quay về trái đất.

Đây không phải lần đầu những nhóm này gặp nhau. Kranz từng tập hợp họ nhiều tháng trước đó thông qua vô số hình thức. Chương trình luyện tập hàng ngày giúp họ phản ứng nhanh nhạy trước những tình huống bất ngờ và khẩn cấp, dưới mọi hình thức và quy mô.

Kranz bị ám ảnh với việc tối đa hóa sự tương tác không chỉ giữa các thành viên trong một nhóm mà với nhiều nhóm khác nhau, cũng như với các nhà thầu bên ngoài của NASA. Ông đảm bảo họ luôn gần gũi nhau trong quá trình đào tạo, cho dù điều đó phá vỡ các quy tắc dịch vụ dân sự, cấm nhà thầu làm việc toàn thời gian trong NASA. Kranz không muốn có bất kỳ sự xa lạ nào giữa những thành viên mà một ngày nào đó sẽ phải cùng nhau giải quyết khủng hoảng.

Cuộc khủng hoảng bước vào ngày thứ ba, Kranz cùng cộng sự đã tìm ra những cách sáng tạo để đưa Apollo về trái đất trong khi chỉ dùng đến một phần nhỏ của nguồn năng lượng cần thiết. Như bài xã luận của tờ Thời báo New York, cuộc khủng hoảng có thể đã trở thành tai họa nếu không nhờ "mạng lưới NASA cùng đội ngũ chuyên gia đã tạo nên phép màu ứng biến trong trường hợp nguy cấp" [10].

Đó là một kỳ tích đáng kinh ngạc và một câu chuyện gây mê hoặc. Nhưng, chúng tôi hỏi Riensenfeld, mối liên hệ giữa nó và Israel là gì?

Quay về ngày 1 tháng 3 năm 2003, anh nói, vào ngày thứ 16 của vụ phóng phi thuyền con thoi Columbia, con tàu vũ trụ nổ tung thành từng mảnh khi quay về bầu khí quyển trái đất. Giờ đây chúng ta biết một miếng bọt cách điện – nặng 1,67 pounds của thùng nhiên liệu bên ngoài đã bị vỡ trong khi cất cánh. Miếng bọt đã va vào mép cánh trái của con tàu, tạo ra lỗ thủng mà sau đó khí siêu nóng đã đốt cháy các bộ phận bên trong cánh.

Hơn hai tuần kể từ khi cất cánh và miếng bọt dính vào cánh tàu, và tiếp theo là vụ nổ. Liệu người ta có thể làm gì để sửa tàu Columbia trong suốt khoảng thời gian này?

Sau khi đọc nghiên cứu của HBS, Riesenfeld đã nghĩ chắc chắn như vậy. Ông chỉ ra việc một nhóm kỹ sư bậc trung ở NASA đã không được ai đoái hoài tới sau khi họ báo cáo về vụ việc. Những người này coi lại quá trình phóng tàu trên màn hình và đã phát hiện miếng bọt cách điện bị rơi khỏi thân tàu. Ngay lập tức họ báo cáo lên các nhà quản lý của NASA.

Nhưng họ được bảo rằng "vấn đề" miếng bọt không phải là mới – miếng bọt bị bật ra đã gây hư hại cho tàu con thoi trong những lần phóng trước, nhưng chưa có tai nạn gì xảy ra. Đây chỉ là vấn đề bảo trì. Cứ tiếp tục thôi.

Nhóm kỹ sư cố gắng phản bác miếng bọt bị rơi khỏi thân tàu lần này là "lớn nhất từ trước đến nay". Họ yêu cầu các vệ tinh Mỹ trên quỹ đạo gửi thêm ảnh chụp về phần cánh bị thủng. Thật không may, nhóm kỹ sư lại bị "đàn áp" lần nữa. Ban lãnh đạo thậm chí không đếm xỉa tới đề xuất tiếp theo của họ: Phái phi hành gia thực hiện cuộc đi bộ ngoài không gian để đánh giá thiệt hại và sửa phần cánh hỏng trước khi quay về trái đất.

Trước đó NASA đã nhiều lần chứng kiến bọt cách điện rơi khỏi

thân tàu, nó chưa từng gây ra vấn đề gì trong quá khứ, hiện tượng này được xem như thông lệ bình thường nên không cần phải tranh cãi thêm. Nhóm kỹ sư được yêu cầu ra ngoài.

Đây là một phần trong nghiên cứu của HBS được Riesenfeld chú trọng. Công trình nghiên cứu của HBS giải thích rằng các tổ chức được cơ cấu theo một trong hai mô hình: Một là mô hình tiêu chuẩn, trong đó các thủ tục và hệ thống kiểm soát mọi thứ, bao gồm cả việc tuân thủ nghiêm ngặt thời gian và ngân sách; hai là mô hình thử nghiệm, theo đó mọi ngày, mọi bài luyện tập và mọi thông tin mới đều được đánh giá và tranh luận trong môi trường văn hóa tương tự phòng thí nghiệm nghiên cứu và phát triển.

Trong thời kỳ của tàu Columbia, văn hóa NASA trung thành tuyệt đối với yếu tố tiêu chuẩn và thủ tục. Giới lãnh đạo luôn cố gọt giũa mọi dữ liệu mới sao cho vừa khít với một hệ thống cứng nhắc – điều này được nhà phân tích tình báo quân sự Roberta Wohlsetter miêu tả là "sự gắn kết cố chấp với những niềm tin có sẵn" [11]. Đây cũng là vấn đề bà gặp phải trong giới phân tích tình báo, nơi thường có sự hình dung sai lầm khi đánh giá hành vi của kẻ thù.

Sự chuyển hóa từ văn hóa khám phá thời Apollo sang văn hóa tiêu chuẩn cứng nhắc thời Columbia của NASA bắt đầu vào những năm 1970, khi cơ quan không gian yêu cầu Quốc hội Mỹ cấp ngân sách cho chương trình chế tạo tàu con thoi mới. Loại tàu này được quảng bá là có thể tái sử dụng, giúp giảm chi phí cho các chuyến bay vào không gian. Tổng thống Nixon khi đó phát biểu chương trình này sẽ "cách mạng hóa sự chuyên chở vào không gian gần, bằng cách biến nó thành một lộ trình quen thuộc".

Kế hoạch khi đó là tàu con thoi sẽ thực hiện 50 chuyến bay mỗi năm. Sau này Nguyên Bộ trưởng Không quân, thành viên của Ủy ban điều tra tai nạn tàu Colombia, Sheila Widnall cho biết NASA quảng cáo tàu Columbia như "một chiếc máy bay Boeing 747 có thể hạ cánh, quay lại và bay tiếp".

Những giáo sư của HBS chỉ ra: "Du hành vũ trụ, cũng như cải tiến công nghệ, về cơ bản là là sự nỗ lực thử nghiệm và nên được quản lý theo cách đó. Mỗi chuyến bay nên được xem như một bài kiểm tra và nguồn dữ liệu quan trọng, thay vì xem nó như một ứng dụng quen thuộc dựa vào những lần bay trước". Đây là lý do tại sao Riesenfeld hướng chúng tôi vào kết quả nghiên cứu của HSB.

Chiến tranh với người Israel cũng là "nỗ lực thử nghiệm", như cách Israel đối phó tên lửa Sagger vào năm 1973. Xét về nhiều

mặt, quân đội và các công ty khởi nghiệp Israel sống theo văn hóa của Apollo, ông nói với chúng tôi như vậy.

Liên hệ với văn hóa Apollo, tất nhiên là theo đánh giá của Nava Swersky, chính là thái độ dám làm, dám chịu mà người Israel gọi là rosh gadol. Trong quân đội Israel, binh sĩ được chia thành những người tư duy rosh gadol – nghĩa đen là "đầu to" – và những người triển khai thực hiện rosh katan, hay "đầu nhỏ".

Thái độ rosh katan bị xa lánh, nghĩa là tiếp nhận mệnh lệnh và lý giải mệnh lệnh càng hẹp càng tốt, để tránh bị quy trách nhiệm hoặc phải làm thêm việc.

Cách tư duy rosh gadol là vẫn làm theo lệnh, nhưng theo cách tốt nhất có thể, vận dụng óc phán xét và đầu tư mọi nỗ lực cần thiết. Nó đề cao sự ứng biến hơn là kỷ luật, cũng như thách thức lãnh đạo hơn là tôn trọng cấp bậc.

Thực tế, "thách thức lãnh đạo" là lời huấn lệnh được ban hành cho mọi binh lính cấp thấp của Israel, một điều đến trực tiếp từ nhiệm vụ quân đội sau chiến tranh mà chúng ta sẽ xem xét sau. Thế nhưng Singapore lại vận hành trái ngược với tâm lý rosh gadol này.

Đến Singapore mọi người có thể nhận thấy ngay đây là một đất nước có trật tự. Vô cùng trật tự. Những thảm cỏ được cắt tỉa hoàn hảo và các cây cối tươi tốt được đóng khung trong đường chân trời do những tòa cao ốc hùng vĩ tạo ra. Trụ sở của các tổ chức tài chính quốc tế có mặt gần như khắp các góc phố. Đường xá sạch bóng, hoàn toàn không có rác, thậm chí không còn bóng cỏ dại.

Người Singapore được hướng dẫn cụ thể việc làm thế nào để trở nên lịch sự, ít tranh cãi, tránh gây ồn ào và không nhai kẹo cao su nơi công cộng.

Sự trật tự còn lan đến chính quyền. Về cơ bản, Đảng Hành động Nhân dân của Lý Quang Diệu đã luôn nắm quyền lực tuyệt đối kể từ khi Singapre giành độc lập. Và ông muốn nó như vậy. Ông luôn tin rằng sự đối lập chính trị sôi nổi sẽ làm suy yếu tầm nhìn của ông về một nước Singapore trật tự và hiệu quả.

Bất đồng chính kiến không được khuyến khích, nếu không muốn nói bị đàn áp thẳng thừng. Thái độ này được xem là hiển nhiên ở Singapore, nhưng lại xa lạ với Israel.

Tal Keinan là phi công trong lực lượng không quân Israel cũng tốt

nghiệp HBS. Khi nói về "Apollo và Columbia", ông tin rằng nếu NASA trung thành với cội rễ khám phá của họ, sự cố bọt cách điện đã được phát hiện và nghiêm túc thảo luận trong những phiên "chất vấn" hằng ngày.

Trong các đơn vị tinh nhuệ của quân đội Israel, mỗi ngày là một cuộc thí nghiệm. Và mỗi ngày đều kết thúc bằng một buổi họp căng thẳng khi mà mọi binh sĩ trong đơn vị – thuộc mọi cấp bậc – cùng ngồi lại để phân tích ngày hôm đó, bất kể chuyện gì đang diễn ra trên chiến trường hay trên thế giới.

"Việc chất vấn nhau cũng quan trọng như luyện tập hay đánh trận thật", anh cho biết. Mỗi bài tập bay, bài tập mô phỏng và hành quân thực tế đều được xem như một hoạt động thí nghiệm "cần được kiểm tra và xem xét lại nhiều lần, tiếp nhận thông tin mới và chịu những cuộc tranh luận nảy lửa. Đó là cách chúng tôi được đào tạo" [12].

Các buổi tranh luận nhóm không chỉ không kiềm chế, mà còn để việc tự phê bình thành một phương tiện giúp mọi người – đồng đội, cấp dưới và chỉ huy – học hỏi từ những sai lầm. "Buổi chất vấn thường kéo dài 90 phút. Ai cũng tham gia. Nó rất cá nhân. Đây là trải nghiệm rất khắc nghiệt", Keinan vừa nói vừa nhớ lại những lần chất vấn toát mồ hôi nhất trong sự nghiệp quân sự của mình. Đối với những người bị "tiêu diệt" (trong những lần tập trận mô phỏng), đã là rất khó khăn. Nhưng, với những người sống sót sau trận chiến – thậm chí trong những bài tập hằng ngày – phần khó khăn nhất tiếp theo chính là buổi chất vấn.

Keinan từng là chỉ huy đội hình máy bay chiến đấu F-16 trong lực lượng không quân Israel. "Cách bạn giao tiếp và phân tích sự bất đồng giữa những quan điểm khác nhau về một sự kiện hay quyết định nào đó là một phần lớn trong văn hóa quân đội Israel. Đến nỗi việc chất vấn nhau là loại hình nghệ thuật mà bạn phải vượt qua. Trong trường huấn luyện bay và phi đội… có nhiều câu hỏi xoay quanh khả năng tự chất vấn và chất vấn người khác."

Thanh minh cho quyết định sai lầm là điều không thể chấp nhận. "Biện minh cho điều bạn đã làm là một việc không phổ biến. Nếu mắc sai lầm, việc của bạn là nêu ra những gì đã học được từ chuyện đó. Không ai học được gì từ một kẻ bảo thủ."

Và mục đích của buổi chất vấn cũng không đơn giản là thừa nhận sai lầm. Hiệu ứng của hệ thống chất vấn là để giúp phi công hiểu sai lầm là điều chấp nhận được, vì nó là cơ hội để phi công cải

thiện năng lực của cả đội và của từng cá nhân. Việc chú trọng vào những bài học hữu ích, có tính ứng dụng thay vì tạo ra những học thuyết máy móc là điều đặc trưng trong quân đội Israel.

Truyền thống từ trước đến nay của quân đội Israel là không có truyền thống. Giới chỉ huy và binh lính không quá gắn bó với bất kỳ ý tưởng hoặc giải pháp nào chỉ vì chúng từng hữu dụng trong quá khứ.

Nguồn gốc của văn hóa quyết liệt này khởi nguồn từ thế hệ lập quốc của Israel. Năm 1948, quân đội Israel không có bất kỳ truyền thống, nghi thức hay học thuyết nào của riêng mình; cũng không tiếp nhận thể chế của người Anh – quốc gia từng đặt quân đội tại Palestine trước khi Israel giành độc lập.

Theo nhà sử học quân sự Edward Luttwak, Israel không giống với các quân đội thời hậu thuộc địa. "Được lực lượng dân quân ngầm tạo ra giữa chiến tranh, rất nhiều người trong số đó từng được đào tạo trong các hầm ngầm với súng gỗ, quân đội Israel đã phát triển nhanh chóng dưới áp lực liên tục của những xung đột gay gắt và kéo dài. Thay vì ngoan ngoãn chấp nhận các học thuyết và truyền thống, vốn đã trở thành phổ biến trong giới quân sự của nhiều nước khác, sự lớn mạnh của quân đội Israel được đánh dấu bằng hàng loạt vụ nổi loạn, sáng tạo và tranh luận."

Hơn nữa, sau mỗi cuộc chiến, quân đội Israel lại tiến hành cải cách quân đội một cách sâu rộng, dựa trên cùng quy trình của những tranh luận gay gắt vừa nêu.

Trong khi quân đội vẫn còn ở tình trạng giải ngũ sau cuộc chiến giành độc lập năm 1948, Ben-Gurion chỉ định viên sĩ quan từng được người Anh đào tạo, Haim Laskov, đánh giá cơ cấu quân đội của Israel. Laskov được phép tái cơ cấu quân đội từ trên xuống dưới. "Việc tái thẩm định này không có gì ngạc nhiên nếu bị thua cuộc, nhưng người Israel vẫn có thể cải cách ngay cả khi đã thắng trận. Cái mới không phải lúc nào cũng tốt hơn cũ, nhưng ít nhất dòng chảy của những ý tưởng tươi mới cũng giúp hạn chế tiến trình lão hóa trong tư duy của giới quân đội – thường là cái giá đắt nhất cho chiến thắng và là nguyên nhân thất bại trong tương lai." [13]

Chiến thắng trong Cuộc chiến Sáu ngày năm 1967 có ý nghĩa quyết định nhất mà Israel từng đạt được. Trong những ngày trước khi mở màn cuộc chiến, các quốc gia Ả-rập công khai tuyên bố rằng họ sẽ chiến thắng, và việc thiếu sự viện trợ quốc tế dành cho

Israel đã thuyết phục nhiều người tin rằng nhà nước Do Thái sẽ bị diệt vong. Israel đã phát động cuộc tấn công phủ đầu, tiêu diệt toàn bộ lực lượng không quân Ai Cập ngay trên đường băng. Tuy mang tên Cuộc chiến Sáu ngày, song người Israel đã thắng ngay trong ngày đầu tiên, chỉ trong vài giờ đồng hồ.

Kết quả là liên quân các nước Ả-rập đã bị đẩy lùi trên mọi mặt trận.

Và ngay cả trong chiến thắng, một điều tương tự vẫn diễn ra: Một đợt tự kiểm điểm, theo sau cuộc đại tu quân đội Israel. Nhiều sĩ quan cấp cao đã bị sa thải sau một cuộc chiến thành công. Do vậy, không có gì ngạc nhiên khi sau những cuộc chiến gây tranh cãi tiếp theo – như cuộc chiến Yom Kippur năm 1973, cuộc chiến Lebanon năm 1982 và cuộc chiến Lebanon năm 2006, mà hầu hết người Israel đều cho rằng nó hoàn toàn sai lầm, Israel đã thành lập những ủy ban điều tra công khai nhằm đánh giá lại giới lãnh đạo dân sự lẫn quân sự của nước này.

Nhà sử gia quân sự kiêm cựu cán bộ cao cấp ở Bộ Ngoại giao Mỹ, ông Eliot Cohen cho biết: "Quân đội Mỹ cũng thực hiện những báo cáo sau mỗi cuộc chiến trong nội bộ quân đội. Nhưng chúng đều được xếp vào dạng thông tin tối mật; một hoạt động hoàn toàn mang tính nội bộ và khép kín. Tôi đã khuyên nhiều lãnh đạo cấp cao trong quân đội Mỹ rằng họ sẽ có lợi từ mô hình ủy ban điều tra quốc gia giống Israel sau mỗi cuộc chiến, trong đó sĩ quan cấp cao phải chịu trách nhiệm – và toàn bộ đất nước có thể tham gia tranh luận [14].

Nhưng điều này sẽ không sớm xảy ra, như sự thất vọng của trung tá Paul Yingling trong quân đội Mỹ khi ông giảng bài tại căn cứ lính thủy ở Quantico, bang Virginia: "Chúng ta đã hy sinh hàng ngàn sinh mạng và tiêu tốn hàng tỉ USD trong bảy năm qua chỉ với mong muốn mang lại sự ổn định cho hai quốc gia tầm trung; trong tương lai, chúng ta không thể áp dụng biện pháp này nữa." [15]

Vấn đề ở chỗ "một binh nhì mất súng trường phải chịu hậu quả nặng nề hơn nhiều so với một viên tướng thua trận" [16], ông viết trong bài xã luận gây tranh cãi năm 2007.

Mặt khác, người Israel cũng đã rất giáo điều về những ủy ban của mình, đến nỗi họ thành lập một ủy ban ngay tại thời điểm đang ở trong một cuộc chiến sống còn. Tháng 7 năm 1948, những gì Eliot Cohen miêu tả là "một trong những tập phim đáng kinh

ngạc" của cuộc chiến giành độc lập, chính phủ Israel đã thành lập một ủy ban gồm những giới lãnh đạo từ khắp các đảng phái chính trị giữa lúc cuộc chiến đang diễn ra.

Ủy ban dành hẳn ba ngày để lắng nghe lời điều trần của các sĩ quan bày tỏ sự tức giận về chính phủ, cách quân đội Israel thực thi trong cuộc chiến và những điều họ tin là do sự quản lý vi mô của Ben-Gurion. Lập một ủy ban giữa khói đạn chiến tranh là một quyết định đáng tranh cãi, vì nó có thể gây xao nhãng cho công tác lãnh đạo. Nhưng, như Tal Keinan đã trình bày, ở Israel việc chất vấn về cuộc chiến quan trọng không kém chính cuộc chiến đó.

Gần đây, một lần nữa, một cuộc rà soát quyết liệt và một buổi chất vấn quốc gia được diễn ra trước toàn dân trong cuộc chiến Lebanon 2006. Ban đầu, hầu hết người dân đều đồng lòng với quyết định của chính phủ Israel để đáp trả mạnh mẽ cuộc tấn công của lực lượng Hezbollah vào biên giới phía Bắc Israel ngày 12 tháng 7 năm 2006.

Sự ủng hộ của dư luận vẫn tiếp tục ngay cả khi dân thường ở phía Bắc Irsael hứng chịu cuộc tấn công tên lửa bừa bãi, khiến cho cứ bảy người Israel thì lại có một người phải bỏ nhà di tản trong suốt cuộc chiến.

Tỉ lệ ủng hộ chiến dịch tấn công của những người sống dưới tầm bắn tên lửa còn cao hơn những nơi khác ở Israel. Điều này có lẽ là đến từ tinh thần sẵn sàng chịu đựng của người Israel để chứng kiến Hezbollah bị tiêu diệt vĩnh viễn.

Nhưng Israel đã không thể tiêu diệt Hezbollah vào năm 2006, cũng không thể làm suy yếu vị thế của Hezbollah ở Lebanon và buộc họ phải trao trả những binh sĩ bị bắt cóc. Phản ứng chống lại giới lãnh đạo quân sự và chính trị là rất gay gắt; Bộ trưởng Quốc phòng, Tham mưu trưởng quân đội và Thủ tướng Israel nhận được nhiều lời yêu cầu từ chức.

Sáu đại đội (gần 600 binh lính) đã tiêu diệt 400 phiến quân Hezbollah trong các trận đánh trực diện, trong khi chỉ có 30 trường hợp thương vong, nhưng cuộc chiến vẫn được xem là một thất bại về mặt huấn luyện và chiến lược của Israel, và dường như báo hiệu cho công chúng về sự ra đi nguy hiểm của những đặc tính cốt lõi trong quân đội Israel.

Cuộc chiến Lebanon năm 2006 là trường hợp nghiên cứu về lệch

chuẩn từ hình mẫu doanh nghiệp Israel, từng thành công trong những cuộc chiến tranh trước đó. Theo vị tướng đã về hưu, Giora Eiland, người đứng đầu hai tổ chức uy tín là Hội đồng An ninh quốc gia và Cục Chiến lược quân đội Israel, cuộc chiến đã làm nổi bật bốn thất bại chính của quân đội Israel:

"Các đơn vị tác chiến yếu kém, đặc biệt trên mặt đất; sự kém cỏi của chỉ huy cao cấp; quá trình kiểm soát và ra lệnh kém hiệu quả; những quy tắc có vấn đề, bao gồm các giá trị truyền thống." Đặc biệt, Eiland nói: "những tư duy cởi mở – cần thiết để giảm thiểu rủi ro gắn bó với những tư tưởng sẵn có và dựa vào những giả định không cần kiểm nghiệm – đã trở lên quá hiếm hoi".

Nói cách khác, Israel đã hứng chịu thiệt hại do sự thiếu tổ chức và thiếu ứng biến. Eiland cũng ghi nhận việc binh sĩ Israel khi đó đã không được thấm nhuần tinh thần "vận mệnh cuộc chiến nằm trên vai chúng ta". Còn giới chỉ huy thì "dựa dẫm quá mức vào công nghệ, tạo ra ấn tượng rằng họ có thể tiến hành các trận đánh chiến thuật trên đất liền mà không cần phải trực tiếp có mặt trên chiến trường".

Cuối cùng, Eiland nâng cao lời chỉ trích mang đậm phong cách Israel và khó tưởng tượng được trong bất kỳ bộ máy quân sự nào khác: "Một trong những vấn đề của cuộc chiến Lebanon lần hai là sự gắn bó quá mức của những chỉ huy cao cấp với các quyết định của vị tham mưu trưởng. Đành rằng mệnh lệnh cuối cùng là do tham mưu trưởng đưa ra, và khi quyết định này được đưa ra, tất cả đều phải cam kết thi hành toàn diện. Tuy nhiên, nhiệm vụ của các chỉ huy cao cấp là tranh cãi với tham mưu trưởng khi họ cảm thấy ông ta sai, và điều này cần được thực hiện quyết đoán dựa trên cơ sở thực tiễn và chuyên môn mà họ nắm rõ".

Những tổ chức lớn, dù là quân đội hay tập đoàn, cần thường xuyên cảnh giác với thái độ khúm núm và thói tư duy bầy đàn, nếu không cả bộ máy có nguy cơ lao vào những sai lầm nghiêm trọng. Tuy nhiên, hầu hết quân đội và nhiều tập đoàn có vẻ sẵn sàng hy sinh sự linh hoạt để đổi lấy kỷ luật, hy sinh sáng kiến để đổi lấy tổ chức, và hy sinh cải cách để có được những điều có thể đoán trước được.

Điều này, ít nhất về mặt nguyên tắc, không phải là phong cách của người Israel.

Eiland đề nghị quân đội Israel nên xem xét các biện pháp quyết liệt để củng cố đặc tính "khởi nghiệp", tính sáng tạo và chống

phân cấp quản lý cổ điển. “Việc cho phép sĩ quan cấp thấp được lên kế hoạch và chỉ huy các chiến dịch an ninh hiện tại với ít kiểm soát từ cấp trên, nhằm chuẩn bị tốt hơn cho họ tham gia một cuộc chiến quy ước có thực sự là điều đúng đắn, thậm chí là khả thi?” [18], ông đặt câu hỏi.

Cuộc chiến 2006 là hồi chuông cảnh tỉnh rất tốn kém cho quân đội Israel đang bị lão hóa và ăn mòn từ bên trong, hiện tượng vốn rất phổ biến ở những đội quân đã lâu chưa ra trận. Trong trường hợp của Israel, quân đội nước này đã chuyển trọng tâm sang phong cách chiến tranh biệt kích, thích hợp để truy đuổi các tổ chức khủng bố, song lại lãng quên những kỹ năng và khả năng cần thiết cho những cuộc chiến thông thường.

Tuy nhiên, phản ứng của công luận Israel vừa để củng cố hàng ngũ sĩ quan, vừa để nới lỏng cho họ: Làm việc chăm chỉ hơn tại cấp bậc quyền lực của mình và trách nhiệm được ủy thác cho sĩ quan cấp thấp, cũng như khích lệ nhóm này thách thức chỉ huy của mình. Sự thúc đẩy hợp lý này được xem là để phục hồi “những giá trị cốt lõi”, thay vì tự do hóa chúng.

Vậy tất cả những điều trên có ý nghĩa gì đối với Singapore, đất nước không chỉ cố gắng bắt chước cơ cấu quân đội của Israel mà còn bổ sung một chút sáng tạo của Israel vào nền kinh tế? Như chúng tôi đã trình bày ở phần trên, Singapore cực kỳ khác biệt so với Israel cả về sự trật tự và bản chất cương quyết phục tùng của họ.

Dòng lưu chuyển, theo trường phái mới của những nhà kinh tế đang nghiên cứu về các thành phần chủ chốt tạo ra tinh thần khởi nghiệp – tinh thần được sản sinh khi con người dám vượt qua các rào cản, đảo ngược mọi quy phạm xã hội, và tung hoành trong một nền kinh tế tự do thương mại, tất cả nhằm thúc đẩy những ý tưởng cấp tiến. Hoặc theo như chuyên gia tâm lý Đại học Harvard, Howard Gardner bình luận: “Mọi hình thái khác nhau của tính không đồng nhất… (ví dụ như sự thiếu phù hợp trong mô hình bất thường hay bất kỳ sự không đồng nhất nào) cũng có sức mạnh kích thích sự sáng tạo trong nền kinh tế” [19].

Vì thế, trở ngại khủng khiếp của tính lưu chuyển chính là trật tự. Một chút xáo trộn không chỉ vô hại mà còn cực kỳ quan trọng. Những bộ óc hàng đầu trong lĩnh vực này – các nhà kinh tế William Baumol, Robert Litan và Carl Schramm – lập luận rằng môi trường lý tưởng được miêu tả thông qua khái niệm “khoa học của sự phức tạp” được gọi là “lợi thế của sự hỗn loạn”. Họ định

nghĩa lợi thế đó là "vùng cửa sông mà trật tự cứng nhắc và hỗn loạn ngẫu nhiên gặp nhau để tạo ra sự thích nghi, tinh xảo và sáng tạo ở mức độ cao" [20].

Đây chính xác là môi trường mà trong đó các doanh nhân khởi nghiệp Israel đang phát triển lớn mạnh. Họ hưởng lợi từ thể chế chính trị và nền pháp quyền ổn định đang tồn tại sẵn trong một nền dân chủ tiên tiến. Họ còn hưởng lợi từ văn hóa không phân biệt tầng lớp của Israel, nơi mọi người trong lĩnh vực kinh doanh đều thuộc về những mạng lưới quen biết chồng chéo, được hình thành từ các cộng đồng nhỏ, chế độ quân dịch bình đẳng, sự gần gũi địa lý và tính không câu nệ nghi thức.

Không phải ngẫu nhiên mà quân đội – đặc biệt là các đơn vị tinh nhuệ thuộc không quân, bộ binh, tình báo và công nghệ thông tin – đã đóng vai trò là lồng ươm cho hàng ngàn doanh nhân khởi nghiệp công nghệ cao của Israel.

Các quốc gia khác có thể tạo ra những doanh nhân khởi nghiệp ở số lượng nhỏ, song nền kinh tế Israel được hưởng lợi từ hiện tượng tư duy rosh gadol cùng khả năng phán xét cực đoan, được học thuyết thử nghiệm hỗ trợ thay vì tiêu chuẩn hóa, và đủ lớn để tạo ra chấn động tầm cỡ quốc gia và cả thế giới.

CHÚ THÍCH CỦA NHÓM TÁC GIẢ:

[1] CIA, "Field Listing – Military Service Age and Obligation", The 2008 World Factbook.

[2] Bộ Quốc phòng Singapore, "Ministerial Statement on National Service Defaulters by Minister for Defence Teo Chee Hean" (16-01-2006).

[3] Bài viết "A Deep, Dark, Secret Love Affair" của tác giả Amnon Barzilai, http://www.israelforum.com/board/archive/index.php/t-6321.html.

[4] Bộ Quốc phòng Singapore, "Speech by Prime Minister Goh Chok Tong at the 35 Years of National Service Commemoration Dinner", (07-09-2007).

[5] BBC News, "Singapore Elder Statesman", (05-07-2000); http://news.bbc.co.uk/2/hi/programmes/from_our_own_correspondent/820234.stm.

[6] Trích dẫn bởi James Flanigan, "Israeli Companies Seek Global

Profile", Thời báo New York, (20-05-2009).

[7] Phỏng vấn Laurent Haug, nhà sáng lập kiêm CEO Lift Conference, (tháng 5 năm 2009).

[8] Phỏng vấn Tal Riesenfeld, nhà sáng lập kiêm Phó Giám đốc tiếp thị EyeView (tháng 12 năm 2008).

[9] Thông tin trong đoạn này được lấy chủ yếu từ sách "Columbia's Final Mission" của Michael A. Roberto, Amy C. Edmondson, và Richard M. J. Bohmer," (năm 2006); Charles Mur-ray và Catherine Bly Cox, Apollo (năm 2004); Jim Lovell và Jeffrey Kluger, Apollo 13 (năm 2006); và Gene Kranz, Failure Is Not an Option: Mission Control from Mercury to Apollo 13 and Beyond (năm 2009).

[10] Michael Useem, The Leadership Moment: Nine True Stories of Tri-umph and Disaster and Their Lessons for Us All (năm 1998), trang 81.

[11] Roberta Wohlstetter được trích dẫn trong bài viết "Facing Ambiguous Threats," Har-vard Business Review (tháng 11 năm 2006) của Michael A. Roberto, Richard M. J. Bohmer và Amy C. Edmondson.

[12] Phỏng vấn Yuval Dotan (tên hư cấu), phi công không quân Israel (tháng 5 năm 2008).

[13] Phỏng vấn Edward Luttwak.

[14] Phỏng vấn Eliot A. Cohen, Giám đốc Strategic Studies Program, trường Paul H. Nitze School of Advanced International Studies, Đại học Johns Hopkins (tháng 1 năm 2009).

[15] Trung tá Paul Yingling được dẫn lời trong bài viết "A Brave Lieutenant Colonel Speaks Out: Why Most of Our Generals Are Dinosaurs" của Thomas E. Ricks (tháng 1 năm 2009), http://ricks.foreignpolicy.com/posts/2009/01/22/a_brave_colonel_speaks_out_why_most_of_our_generals_are_dinosaur

[16] Trung tá Paul Yingling (quân đội Mỹ), "A Fail-ure in Generalship" (năm 2007), http://www.armedforcesjournal.com/2007/05/2635198.

[17] Phỏng vấn Eliot Cohen.

[18] Giora Eiland, " The IDF: Addressing the Failures of the Second.

Lebanon War," trong The Middle East Strategic Balance 2007–2008, biên tập bởi Mark A. Heller (Tel Aviv: Institute for National Security Studies, 2008).

Capitalism, Bad Capitalism, and the Economics of Growth and Prosperity. (New Haven: Yale University Press, 2007); và Carl Schramm, "Economic Fluidity: A Crucial Dimension of Economic Freedom," (năm 2008). Index of Economic Freedom, biên tập bởi Kim R. Holmes, Edwin J. Feulner, và Mary Anastasia O'Grady (năm 2008), trang 17.

Chương 6

Một chính sách công nghiệp hiệu quả

Thật không đơn giản khi phải thuyết phục mọi người rằng nuôi cá trên sa mạc là việc làm có ý nghĩa.

— GIÁO SƯ SAMUEL APPELBAUM —

Câu chuyện về phương thức giúp Israel đạt được thành tựu như hiện nay – tăng trưởng kinh tế 50 lần trong vòng 60 năm – không chỉ xoay quanh nét lập dị trong văn hóa của người Israel, bản lĩnh kinh doanh được tôi luyện trên chiến trường hay yếu tố ngẫu nhiên mang tính địa chính trị. Trong câu chuyện này phải tính đến hiệu quả của các chính sách do chính phủ ban hành, có khả năng thích nghi tương tự như quân sự và dân sự của Israel, và cũng trải qua nhiều bước ngoặt của số phận.

Lịch sử của nền kinh tế Israel là một trong hai bước tiến vĩ đại, bị chia cắt bằng một giai đoạn kinh tế đình trệ và lạm phát tăng cao. Những chính sách kinh tế vĩ mô của chính phủ đã đóng vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy tốc độ tăng trưởng của đất nước rồi đảo ngược và giải phóng nó theo những cách mà ngay cả chính phủ cũng không mong đợi.

Bước tiến vĩ đại đầu tiên diễn ra từ năm 1948 đến 1970, giai đoạn thu nhập bình quân đầu người tăng gần gấp bốn lần và dân số Israel tăng gấp ba lần, thậm chí giữa giai đoạn Israel đang tham gia ba cuộc chiến lớn.[1] Lần thứ hai là từ năm 1990 đến nay, giai đoạn Israel chuyển mình từ một vùng ao tù nước đọng trở thành trung tâm hàng đầu của các chương trình sáng tạo toàn cầu. Người ta đã áp dụng những biện pháp hoàn toàn khác biệt – gần như đối lập: Giai đoạn đầu của việc mở rộng được thực hiện thông

qua một chính phủ khởi nghiệp có vai trò chi phối đối với khối doanh nghiệp tư nhân nhỏ bé và sơ khai; giai đoạn thứ hai thông qua khối doanh nghiệp tư nhân kinh doanh phát đạt mà ban đầu được xúc tác bằng những hành động của chính phủ. Gốc rễ của giai đoạn tăng trưởng kinh tế đầu tiên đã xuất hiện từ trước ngày lập quốc vào cuối thế kỷ 19. Ví dụ, trong những năm 1880, một nhóm khai hoang người Do Thái đã cố gắng xây dựng cộng đồng nông nghiệp tại một thị trấn mới thành lập – Petach Tikva – cách Tel Aviv ngày nay vài dặm. Đầu tiên nhóm người tiên phong này sống trong những căn lều tạm, sau đó đã thuê dân Ả-rập địa phương xây những căn chòi vách đất cho họ. Nhưng khi trời mưa, căn chòi này bị dột còn tệ hơn cả lều; còn khi nước sông tràn bờ, các kết cấu này bị nhão ra. Vài người trong nhóm bị kiết lỵ và sốt rét. Rồi chỉ sau vài mùa đông, tiền tiết kiệm của nhóm nông dân đã cạn kiệt, lối mòn dẫn ra đường cái bị xói lở, và gia đình họ gần như chết đói.

Tuy nhiên, vào năm 1883, mọi việc bắt đầu sáng sủa hơn, Edmond de Rothschild, nhà từ thiện kiêm chủ ngân hàng người Pháp gốc Do Thái đã cấp cho họ khoản hỗ trợ tài chính cần thiết. Một chuyên gia nông nghiệp khuyên nhóm người khai hoang trồng cây khuynh diệp ở những đầm lầy do nước lũ tràn vào, các rễ cây sẽ hút nước trong đầm lầy. Tỉ lệ mắc bệnh sốt rét giảm rõ rệt, và ngày càng nhiều gia đình chuyển đến sống với cộng đồng đang phát triển này [2].

Bắt đầu từ những năm 1920 và trong suốt thập kỷ đó, năng suất lao động ở Yishuv – cộng đồng Do Thái tiền nhà nước Palestine – đã tăng 80%, tạo ra lượng sản phẩm quốc gia nhiều gấp bốn lần cùng dân số Do Thái tăng gấp đôi. Ấn tượng hơn, trong suốt cuộc khủng hoảng kinh tế thế giới từ năm 1931 đến 1935, tăng trưởng kinh tế trung bình hằng năm của người Do Thái và Ả-rập ở Palestine lần lượt là 28% và 14%.

Những cộng đồng nhỏ do những người khai hoang lập ra, như Petach Tikva, không bao giờ có thể tự mình đạt được sự tăng trưởng bùng nổ đó. Họ được bổ sung bằng làn sóng dân nhập cư mới, những người không chỉ đóng góp về mặt số lượng, mà còn mang theo những đặc tính tiên phong đã lật đổ nền kinh tế dựa trên lòng thiện nguyện.

Một trong số những người nhập cư đó là David Gruen, một luật sư đến từ Ba Lan vào năm 1906 khi 20 tuổi. Khi đến nơi, anh đổi sang tên Do Thái là Ben-Gurion – tên một vị tướng Do Thái từ thời đế chế La Mã, vào năm 70 sau Công Nguyên – và nhanh chóng nổi

lên để trở thành lãnh đạo không thể chối bỏ của cộng đồng Yishuv. Tác gia người Israel Amos Oz đã viết: "Trong những năm đầu của nhà nước mới, nhiều người Israel xem ông như sự kết hợp của Moses, George Washington, Garibaldi và Chúa Toàn Năng" [4].

Ben-Gurion còn là doanh nhân quốc gia đầu tiên của Israel. Theodore Herzl có thể đã khái niệm hóa tầm nhìn cho chủ quyền của người Do Thái và bắt đầu khích động cộng đồng Do Thái tha hương bằng khái niệm lãng mạn của một nhà nước chủ quyền; song chính Ben-Gurion mới là người tổ chức tầm nhìn này từ một ý tưởng để trở thành một nhà nước – dân tộc có năng lực vận hành. Sau Thế chiến II, Winston Churchill gọi Đại tướng Mỹ George Marshall là "người tổ chức sự thắng lợi" của lực lượng Đồng Minh. Diễn giải theo cách nói của Churchill, Ben-Gurion là "người tổ chức chủ nghĩa Phục quốc Do Thái"; hoặc theo thuật ngữ kinh doanh, Ben-Gurion là một "người vận hành", người đã thật sự xây dựng đất nước Israel.

Thách thức Ben-Gurion phải đối mặt trong lĩnh vực quản lý vận hành và lên kế hoạch hậu cần là vô cùng phức tạp. Xem xét chỉ riêng một vấn đề: Làm thế nào để tiếp nhận làn sóng dân nhập cư. Từ những năm 1930 cho đến khi kết thúc nạn thảm sát người Do Thái (Holocaust), hàng triệu người châu Âu gốc Do Thái bị chuyển đến các trại tập trung, một số đã tìm cách đào tẩu đến Palestine. Tuy nhiên, những người trốn thoát lại bị nhiều nước từ chối cho tị nạn và buộc phải sống chui lủi, thường là trong những điều kiện khủng khiếp. Sau năm 1939, chính phủ Anh khi đó, vốn là siêu cường thuộc địa phụ trách Palestine, đã ban hành lệnh cấm hà khắc lên làn sóng nhập cư với một chính sách được biết đến với tên gọi "Bạch Thư" (White Paper). Nhà cầm quyền Anh từ chối hầu hết những người muốn tị nạn tại Palestine.

Đáp lại, Ben-Gurion phát động hai chiến dịch tưởng chừng trái ngược nhau. Đầu tiên, ông thuyết phục và thu xếp cho khoảng 18 nghìn người Do Thái đang sống ở Palestine quay về châu Âu để gia nhập quân đội Anh trong "Tiểu đoàn Do Thái" chống Đức Quốc xã. Cùng lúc đó, ông tạo ra một cơ quan ngầm để bí mật vận chuyển người tị nạn Do Thái từ châu Âu sang Palestine, thách thức chính sách nhập cư của Anh. Ben-Gurion, một mặt cùng chiến tuyến với người Anh ở châu Âu; mặt khác chống lại người Anh ở Palestine.

Hầu hết lịch sử của kỷ nguyên này tập trung vào những cuộc tranh đấu quân sự và chính trị để dẫn đến sự ra đời của nhà nước Israel vào năm 1948. Trong suốt quá trình đó, đã nổi lên một

huyền thoại xung quanh khía cạnh kinh tế trong câu chuyện này: Ben-Gurion là một người theo chủ nghĩa xã hội và Israel được sinh ra dưới hình hài một nhà nước xã hội chủ nghĩa triệt để.

Nguyên nhân của huyền thoại này rất dễ hiểu.

Ben-Gurion bị đắm chìm trong môi trường chủ nghĩa xã hội của kỷ nguyên đó, và chịu ảnh hưởng sâu sắc sự trỗi dậy của chủ nghĩa Mác và cuộc Cách mạng Nga năm 1917. Rất nhiều người Do Thái trong thời kỳ tiền nhà nước Palestine đến từ Liên bang Xô Viết và Đông Âu là những người theo chủ nghĩa xã hội, và họ đều chịu ảnh hưởng nặng nề của chủ nghĩa này.

Nhưng Ben-Gurion tập trung một cách khác thường vào việc xây dựng nhà nước, bằng mọi phương tiện. Ông không đủ kiên nhẫn để thí nghiệm những chính sách mà ông tin rằng được tạo ra đơn giản chỉ để công nhận giá trị hệ tư tưởng Mác xít. Trong quan điểm của ông, mọi chính sách – kinh tế, chính trị, quân sự hoặc xã hội – đều phải phục vụ cho mục tiêu xây dựng quốc gia. Ben-Gurion là một hình mẫu bitzu'ist cổ điển, đây là một từ trong tiếng Hebrew có nghĩa gần với "người theo chủ nghĩa thực dụng", nhưng có thêm nhiều phẩm chất của một nhà hoạt động. Bitzu'ist là người làm việc tới nơi tới chốn.

Chủ nghĩa bitzu' là trung tâm của những đặc tính tiên phong và là động lực của tinh thần khởi nghiệp Israel. "Gọi một người là bitzu'ist tức là khen ngợi người đó một cách sâu sắc", tác gia kiêm biên tập viên Leon Wieseltier viết. "Bitzu'ist là người xây dựng, người tưới ruộng, phi công, kẻ buôn lậu súng và là người khai hoang. Người Israel công nhận loại hình xã hội: Cộc cằn, tháo vát, nôn nóng, mỉa mai, hiệu quả, không cần nghĩ nhiều mà cũng không cần ngủ nhiều" [5]. Tuy Wieseltier đang miêu tả một thế hệ người tiên phong, song từ ngữ của ông cũng phù hợp để nói về bất kỳ ai dám mạo hiểm mọi thứ để thành lập những công ty "khởi nghiệp". Chủ nghĩa Bitzu' là chủ đề đi từ những con người dám đối mặt với kẻ cướp và tát cạn đầm lầy cho đến những doanh nhân tin rằng họ có thể bất chấp những điều kỳ quặc và nòng súng để biến ước mơ thành hiện thực.

Đối với Ben-Gurion, nhiệm vụ chủ yếu là làm sao để dàn trải người dân trên mảnh đất sau này sẽ trở thành Israel. Ông tin rằng tập trung cao độ vào chương trình định cư là cách duy nhất để đảm bảo chủ quyền tương lai của Israel. Nếu không, những khu vực không có hoặc ít người định cư sẽ bị kẻ thù đoạt mất - những kẻ sẽ dễ dàng thuyết phục cộng đồng quốc tế nếu người Do Thái

không có mặt tại những khu vực tranh chấp. Hơn nữa, sự tập trung dày đặc ở các đô thị – trong các thành phố và thị trấn như Jerusalem, Tiberias và Safed sẽ biến những nơi này thành mục tiêu rõ ràng cho lực lượng không quân thù địch, đây cũng là một lý do để phân tán rộng rãi dân cư.

Ben-Gurion cũng hiểu mọi người sẽ không chịu chuyển đến các khu vực kém phát triển, cách quá xa trung tâm thành thị và cơ sở hạ tầng cơ bản nếu chính phủ không đi đầu trong việc giải quyết và khuyến khích tái định cư. Ông biết nhiều nhà tư bản tư nhân sẽ không muốn phải chịu rủi ro cho những nỗ lực như vậy.

Song sự tập trung cao độ vào công cuộc phát triển này cũng tạo ra di sản là một chính phủ không chính thức can thiệp vào nền kinh tế. Sự chuyên chế của Pinchas Sapir rất tiêu biểu. Trong suốt những năm 1960 và 1970, Sapir giữ nhiều trọng trách như Bộ trưởng Tài chính hay Bộ trưởng Thương mại và Công nghiệp. Phong cách quản lý của Sapir vi mô đến mức ông đã thiết lập những tỉ giá ngoại tệ khác nhau cho từng nhà máy khác nhau – với tên gọi "phương pháp 100 tỉ giá hối đoái" – và theo dõi tất cả tỉ giá này bằng cách ghi vào một quyển sổ nhỏ màu đen.

Theo Moshe Sanbar, Thống đốc thứ hai của Ngân hàng Israel, Sapir nổi danh với hai cuốn sổ. "Một trong hai cuốn sổ là Cục Thống kê trung ương của riêng ông: Sapir yêu cầu mọi nhà máy lớn phải báo cáo lại họ đã bán được bao nhiêu, bán cho ai, đã tiêu thụ bao nhiêu điện… Và đây là cách ông ta nắm rõ, trước khi những số liệu thống kê chính thức được lưu lại, nền kinh tế đang diễn ra như thế nào."

Sanbar cũng tin rằng hệ thống này chỉ hiệu quả trong một quốc gia lý tưởng, luôn cố gắng phấn đấu và có diện tích nhỏ: Không có chính phủ minh bạch, nhưng "mọi chính trị gia lúc bấy giờ đều qua đời trong cảnh nghèo khó… Họ can thiệp vào thị trường, quyết định bất kỳ điều gì họ muốn, nhưng không lấy trong túi ai dù chỉ một xu" [6], Sanbar cho biết.

NÔNG TRANG (KIBBUTZ) VÀ CUỘC CÁCH MẠNG NÔNG NGHIỆP

Trung tâm của cú nhảy vĩ đại đầu tiên là một phát kiến xã hội mà quy mô không hề tương xứng với tầm ảnh hưởng địa phương và quốc tế của chính nó: Nông trang (kibbutz). Ngày nay, tuy chiếm chưa đến 2% dân số Israel, song những nông trang viên sản xuất đến 12% lượng hàng hóa xuất khẩu của cả nước.

Những nhà sử học đã gọi nông trang là "hoạt động công xã thành công nhất thế giới" [7]. Tuy nhiên vào năm 1944, bốn năm trước thời điểm lập quốc của Israel, chỉ có 16 nghìn người sống trong các kibbutzim (kibbutz nghĩa là "tập hợp" hoặc "hợp tác", kibbutzim là số nhiều, còn những thành viên gọi là kibbutznik). Được tạo ra như các khu định cư nông nghiệp nhằm xóa bỏ sự tư hữu và đem lại bình đẳng cho toàn dân, phong trào đã phát triển trong suốt 20 năm tiếp theo, lên thành 80 nghìn người sống trong 250 cộng đồng, song con số này vẫn chỉ chiếm 4% dân số Israel. Tuy nhiên ngày nay, các nông trang đã đóng góp 15% thành viên của Knesset – tên gọi Quốc hội Israel, và một con số còn lớn hơn thế cho lực lượng sĩ quan và phi công của quân đội Israel. Một phần tư trong số 800 lính Israel hy sinh trong Cuộc chiến Sáu ngày năm 1967 là các kibbutznik – gấp sáu lần so với tỉ lệ của họ trong tổng dân số [8].

Mặc dù viễn cảnh về một công xã chủ nghĩa xã hội có thể mang hình ảnh của một nền văn hóa du mục, nhưng điều này không đúng với nông trang lúc ban đầu. Những nông trang viên bắt đầu biểu tượng hóa sự chịu đựng gian khổ và loại bỏ tính lễ nghi, sự theo đuổi bình đẳng triệt để của họ đã sản sinh ra chủ nghĩa khổ hạnh. Ví dụ tiêu biểu là Abraham Herzfield, một lãnh đạo phong trào nông trang trong những năm đầu tiên của nhà nước Israel, người cho rằng việc xả nước nhà vệ sinh là sự suy đồi không thể chấp nhận được. Ngay cả trong một nước Israel nghèo khổ và bị vây hãm của những năm 1950, khi những nhu yếu phẩm cũng bị giới hạn, bệ xí xả nước vẫn được xem là tiện nghi phổ thông trong mọi khu dân cư và thành phố của Israel. Người ta đồn rằng khi chiếc bệ xí đầu tiên được lắp tại một nông trang, Herzfield đã tự tay dùng rìu phá tan nó. Nhưng đến những năm 1960, ngay cả Herzfield cũng không thể chống lại sự tiến bộ, và hầu hết các nông trang đều lắp đặt nhà vệ sinh có xả nước [9].

Mô hình nông trang có tính chất tập trung và dân chủ cao độ. Mỗi câu hỏi của vấn đề tự quản, như trồng cây gì hay thành viên có nên sở hữu tivi đều được đưa ra thảo luận không dứt. Shimon Peres nói với chúng tôi: "Tại nông trang không có cảnh sát, không có tòa án. Thời tôi làm thành viên ở đó, người ta không có tiền riêng; và thậm chí còn không có cả thư riêng trước lúc tôi đến. Thư gửi đến và ai cũng được đọc".

Có lẽ điều gây tranh cãi nhất là việc trẻ em tại nông trang được tất cả mọi người nuôi dưỡng. Tuy mỗi nơi mỗi khác, nhưng hầu hết các nông trang đều có những "nhà trẻ", ở đó trẻ em cùng chung sống và được các thành viên trong nông trang chăm sóc. Tại hầu

hết các nông trang, trẻ con được gặp cha mẹ của chúng vài tiếng mỗi ngày, nhưng chúng ngủ cùng bạn bè, chứ không phải ở nhà cha mẹ.

Sự trỗi dậy của nông trang một phần là kết quả của những đột phá trong công nghệ và nông nghiệp do các nông trang và trường đại học của Israel thực hiện. Sự chuyển dịch từ những khó khăn khắc nghiệt và những lý tưởng không thể lay chuyển của thế hệ lập quốc cũng như chuyển dịch từ việc cày bừa sang công nghiệp tiên tiến là điều có thể quan sát được tại một nông trang như Hatzerim. Nông trang này, cùng với 10 khu định cư nhỏ và biệt lập khác, đã được dựng lên chỉ trong một đêm tháng 10 năm 1946, khi Haganah, lực lượng quân sự chính của nhà nước tiền Do Thái muốn thiết lập sự hiện diện của mình tại những điểm chiến lược ở khu vực phía nam sa mạc Negev. Khi bình minh ló dạng, năm người phụ nữ và 21 người đàn ông được phái đến để xây dựng cộng đồng, thấy mình đang đứng trên một ngọn đồi khô cằn và hoang dã, chỉ thấy một cây keo duy nhất ở phía chân trời.

Phải mất một năm trước khi nhóm quản lý xây dựng đường ống có đường kính 6 inch dẫn nước từ khu vực cách đó 40 dặm. Trong suốt Cuộc chiến Độc lập năm 1948, nông trang Hatzerim đã bị tấn công và cắt đứt nguồn nước. Thậm chí sau khi cuộc chiến kết thúc, do đất bị nhiễm mặn, khó canh tác mà vào năm 1959, những thành viên nông trang đã tranh cãi về chuyện đóng cửa Hatzerim để chuyển đến địa điểm khác có môi trường thân thiện hơn.

Nhưng cuối cùng, cộng đồng này đã quyết định ở lại khi nhận ra vấn đề đất nhiễm mặn không chỉ ảnh hưởng đến Hatzerim mà hầu như là toàn bộ vùng Negev. Hai năm sau, thành viên quản lý nông trang Hatzerim đã thau rửa đất đai tới mức có thể trồng trọt được. Tuy nhiên, đây chỉ mới là những đột phá đầu tiên của Hatzerim cho chính họ và cho cả quốc gia.

Vào năm 1965, kỹ sư thủy lợi Simcha Blass đến Hatzerim với ý tưởng cho một phát minh ông muốn thương mại hóa: Công nghệ tưới nhỏ giọt. Đây là khởi đầu của đơn vị mà sau này đã trở thành Netafim, công ty toàn cầu về kỹ thuật tưới tiêu nhỏ giọt.

Giáo sư Ricardo Hausmann đứng đầu Trung tâm Phát triển Quốc tế tại Đại học Harvard, và là nguyên Bộ trưởng Phát triển trong chính phủ Venezuela. Ông cũng là chuyên gia nổi tiếng thế giới về các mô hình phát triển kinh tế quốc gia. Mọi quốc gia đều có khó khăn và hạn chế, ông nói với chúng tôi, nhưng điều gây kinh ngạc

của Israel chính là thiên hướng tiếp nhận các vấn đề – như sự thiếu nước – và biến chúng thành tài sản – như trong trường hợp này là dẫn đầu trong các lĩnh vực nông nghiệp vùng hoang mạc, tưới nhỏ giọt và khử mặn. Mô hình nông trang luôn ở vị trí tiền tuyến của quá trình này từ khi bắt đầu. Những khó khăn về mặt môi trường mà các nông trang phải đối mặt cuối cùng lại vô cùng hiệu quả, giống như những mối đe dọa an ninh của Israel. Ngân sách lớn chi cho việc phát triển và nghiên cứu để giải quyết các vấn đề quân sự thông qua công nghệ cao – bao gồm công nghệ nhận diện giọng nói, thông tin liên lạc, quang học, phần cứng, phần mềm và nhiều lĩnh vực khác – đã giúp Israel khởi động, đào tạo và duy trì khối công nghệ dân sự.

Bất lợi của quốc gia khi có một phần lãnh thổ bị sa mạc hóa đã được chuyển hóa thành của cải. Nhìn vào Israel hôm nay, hầu hết du các khách sẽ ngạc nhiên khi biết 95% diện tích của đất nước bị xếp vào nhóm bán khô hạn, khô hạn hoặc rất khô hạn, dựa vào lượng mưa hằng năm. Thật vậy, khi mới lập quốc, sa mạc Negev đã tràn lên phía Bắc, giữa Jerusalem và Tel Aviv. Vẫn là vùng đất lớn nhất Israel, nhưng tiến trình xâm thực của sa mạc Negev đã bị đảo lộn khi vùng đất phía Bắc của nó đã phủ đầy các cánh rừng và các cánh đồng nông nghiệp do con người trồng. Phần lớn điều này đạt được là nhờ các chính sách thủy lợi sáng tạo từ thời của Hatzerim. Israel ngày nay dẫn đầu thế giới về tái chế nước thải: Hơn 70% lượng nước được tái chế, gấp ba lần tỉ lệ tại Tây Ban Nha, quốc gia đứng vị trí thứ hai [10].

Nông trang Mashabbe Sade, cũng trong sa mạc Negev còn đi xa hơn: Những thành viên nông trang đã tìm ra cách sử dụng nước tái chế không chỉ một mà những hai lần. Họ đã đào giếng sâu bằng chiều dài mười sân bóng đá – gần nửa dặm – và phát hiện nguồn nước vừa ấm vừa mặn. Điều này không có vẻ gì là tuyệt vời, cho đến khi họ tham khảo ý kiến từ Giáo sư Samuel Appelbaum của trường Đại học Ben-Gurion tại Negev: Ông ấy nhận ra đây là nguồn nước hoàn hảo để nuôi cá nước ấm.

“Thật không đơn giản khi phải thuyết phục mọi người rằng nuôi cá trên sa mạc là việc làm có ý nghĩa”, nhà ngư học Appelbaum nói. “Nhưng việc đập tan ý nghĩ rằng đất đai cằn cỗi đồng nghĩa với vô dụng là rất quan trọng” [11]. Các nông trang viên bắt đầu bơm nguồn nước nóng 37 độ vào trong các bể chứa cá rô phi, cá chẽm và cá vược để sản xuất thương mại. Sau khi được dùng trong bể cá, chỗ nước chứa chất thải của cá giờ lại là nguồn phân bón hoàn hảo cho các rặng cây chà là và ôliu. Các nông trang cũng tìm ra cách trồng rau và cây ăn trái được tưới trực tiếp bằng

nguồn nước ngầm.

Một thế kỷ trước, Israel đã được Mark Twain và nhiều du khách khác miêu tả là vùng đất đa phần cằn cỗi. Giờ đây nơi này có khoảng 240 triệu cây xanh do hàng triệu người cùng trồng. Rừng cây được trồng trên khắp đất nước, nhưng lớn nhất và có lẽ cũng là phi thường hơn cả chính là rừng Yatir.

Năm 1932, Yosef Weitz trở thành quan chức lâm nghiệp hàng đầu tại Quỹ quốc gia Do Thái, một tổ chức tiền nhà nước chuyên mua đất và trồng cây trên mảnh đất mà sau này là Israel. Weitz mất hơn 30 năm để thuyết phục chính tổ chức và chính phủ của mình trồng rừng trên khu đồi ở rìa sa mạc Negev. Hầu hết đều nghĩ việc này là bất khả thi. Giờ đây ở đó có khoảng 4 triệu cây trồng. Hình ảnh từ vệ tinh cho thấy khu rừng vươn ra như một bản sắp chữ có thể nhìn thấy bằng mắt thường, bao quanh là sa mạc và đất khô ở một nơi khu rừng lẽ ra không thể tồn tại. FluxNet là một dự án nghiên cứu môi trường toàn cầu phối hợp cùng NASA thu thập dữ liệu từ hơn 100 tháp theo dõi trên khắp thế giới. Chỉ có một ngọn tháp nằm giữa khu rừng trong vùng bán khô hạn: Rừng Yatir.

Rừng Yatir sống nhờ nước mưa, mặc dù lượng mưa hằng năm tại đây chỉ đạt 280mm, tương đương 1/3 lượng mưa hằng năm ở Dallas, Texas. Thế nhưng các nhà nghiên cứu phát hiện cây trồng trong rừng Yatir có tốc độ sinh trưởng tự nhiên nhanh hơn kỳ vọng, và lượng hấp thụ khí carbon dioxide từ không khí của chúng tương đương với những khu rừng ở vùng ôn đới.

Dan Yakir là nhà khoa học tại Viện Weizmann, người quản lý trạm nghiên cứu FluxNet tại Yatir. Ông cho biết khu rừng không chỉ chứng minh rằng cây cối có thể phát triển ở những khu vực bị xem là hoang mạc, mà còn cho thấy chỉ cần trồng rừng trên 12% diện tích đất bán hoang mạc của thế giới là có thể giảm một tỉ tấn carbon ở tầng khí quyển mỗi năm – tương đương với lượng khí carbon thải ra từ 1000 nhà máy nhiệt điện công suất 500 MW hằng năm. Một tỉ tấn carbon cũng góp vào một trong bảy "nhân tố bình ổn" mà giới khoa học cho là sẽ cần thiết để cân bằng lượng carbon trên tầng khí quyển ở mức hiện tại.

Tháng 12 năm 2008, Đại học Ben-Gurion chủ trì một hội nghị chống sa mạc hóa lớn nhất thế giới do Liên Hợp Quốc tài trợ. Các chuyên gia đến từ 40 nước háo hức được tận mắt chứng kiến tại sao Israel là quốc gia duy nhất mà sa mạc đang dần bị đẩy lùi [12].

CÚ NHẢY VỌT CỦA ISRAEL

Câu chuyện nông trang chỉ là một phần của quỹ đạo chung trong cuộc cách mạng kinh tế Israel. Dù theo chủ nghĩa xã hội, chủ nghĩa phát triển hay lai giữa hai loại, thành tích kinh tế của Israel trong 20 năm đầu vẫn rất ấn tượng. Từ năm 1950 đến hết năm 1955, kinh tế Israel tăng trưởng khoảng 13% mỗi năm, mức tăng trưởng hằng năm chỉ quanh quẩn dưới 10% vào những năm 1960. Nền kinh tế Israel không chỉ mở rộng, mà còn trải qua điều mà Hausmann gọi là "cú nhảy vọt", diễn ra khi một nước đang phát triển thu hẹp khoảng cách thu nhập theo đầu người với những quốc gia giàu có ở thế giới thứ nhất [13].

Trong khi những giai đoạn tăng trưởng kinh tế rất phổ biến ở hầu hết các nước, thì những cú nhảy vọt lại hiếm hoi hơn. Một phần ba nền kinh tế thế giới đã trải qua giai đoạn tăng trưởng trong 50 năm qua, nhưng chưa tới 10% số này đạt được một bước nhảy vọt. Tuy nhiên, nền kinh tế Israel đã tăng thu nhập bình quân đầu người của mình từ mức chỉ bằng 25% Mỹ vào năm 1950 lên thành 60% vào năm 1970. Điều này có nghĩa Israel đã tăng gấp đôi tiêu chuẩn sống so với Mỹ chỉ trong vòng 20 năm [14].

Trong suốt giai đoạn này, chính phủ đã không có nỗ lực nào để khuyến khích tinh thần khởi nghiệp tư nhân, và nếu có, cũng chỉ là cường điệu sự thù địch sâu sắc với lợi ích của khối tư nhân. Mặc dù phe đối lập của chính phủ bắt đầu phản đối bàn tay kinh tế nặng nề và thái độ chống thị trường tự do của chính phủ, những cũng chỉ một thiểu số lên tiếng chỉ trích. Nếu chính quyền biết trân trọng và tìm cách mở đường cho các sáng kiến dành cho khối tư nhân, nền kinh tế đã có thể tăng trưởng còn nhanh hơn.

Tuy nhiên, khi nhìn lại quá khứ, rõ ràng màn trình diễn của nền kinh tế Israel một phần là nhờ sự can thiệp của chính phủ, thay vì để nó tự phát. Trong suốt những giai đoạn đầu của bất kỳ nền kinh tế sơ khai nào, luôn có nhiều cơ hội dễ nhận biết cho đầu tư quy mô lớn: Đường xá, hệ thống nước, nhà máy, cầu cảng, mạng lưới điện và xây dựng nhà cửa. Những khoản đầu tư khổng lồ của Israel dành cho các dự án như hệ thống dẫn nước quốc gia Israel, dẫn nước biển Galilee từ phía Bắc xuống vùng Negev khô hạn ở phía Nam đã giúp kích thích tốc độ tăng trưởng cao. Sự phát triển thần tốc của nhà cửa ở các nông trang đã tạo ra tăng trưởng trong xây dựng và các ngành dịch vụ. Nhưng điều quan trọng khi không khái quát hóa chính là: Nhiều nước đang phát triển khi triển khai các dự án cơ sở hạ tầng lớn đã lãng phí lượng ngân sách nhà nước khổng lồ vì tham nhũng và sự thiếu hiệu quả của chính phú. Israel cũng không phải là một ngoại lệ.

Mặc dù các dự án cơ sở hạ tầng có lẽ là yếu tố dễ nhận thấy nhất, song điều gây ấn tượng hơn cả là sự hình thành một cách thận trọng của các ngành công nghiệp, chẳng hạn các dự án kinh doanh từ bên trong nhà nước. Shimon Peres và Al Schwimmer, một người Mỹ từng buôn lậu máy bay và vũ khí vào Israel trong suốt Cuộc chiến Độc lập đã nuôi giấc mơ tạo dựng ngành công nghiệp hàng không của Israel. Khi họ trình bày ý tưởng với Chính phủ Israel vào những năm 1950, phản ứng họ nhận được đi từ sự hoài nghi đến giễu cợt. Vào thời điểm đó, hàng hóa thiết yếu như sữa và trứng vẫn còn khan hiếm, và hàng ngàn người tị nạn mới đến vẫn phải sống trong lều, nên không có gì ngạc nhiên khi hầu hết các vị bộ trưởng đều nghĩ rằng Israel không đủ khả năng và cũng khó thành công với nỗ lực đó.

Nhưng Peres đã thuyết phục được David Ben-Gurion rằng Israel có thể bắt đầu sửa chữa các máy bay còn lại từ Thế chiến II. Họ thành lập một doanh nghiệp lớn nhất ở Israel khi đó là Bedek. Ngày nay, Bedek trở thành Israel Aircraft Industries, doanh nghiệp dẫn đầu thế giới trong lĩnh vực hàng không.

Trong suốt giai đoạn phát triển này của Israel, các doanh nghiệp tư nhân có thể không có vai trò quan trọng, do những nhu cầu lớn và cấp bách nhất của nền kinh tế là rất rõ ràng. Song hệ thống này đã sụp đổ khi nền kinh tế dần trở nên phức tạp hơn. Theo nhà kinh tế học người Israel, Yakir Plessner, một khi chính phủ làm nền kinh tế bị bão hòa với ngân sách lớn dành cho cơ sở hạ tầng, chỉ có thể trông cậy vào các doanh nhân để thúc đẩy tăng trưởng; chỉ họ mới có thể tìm thấy "những ngách hẹp của lợi thế tương đối" [15].

Việc chuyển đổi từ phát triển tập trung sang nền kinh tế tư nhân lẽ ra đã phải xuất hiện vào giữa những năm 1960. Trong khoảng thời gian 20 năm từ 1946 đến 1966, nhiều khoản đầu tư quy mô lớn vào cơ sở hạ tầng đã được thực hiện. Năm 1966, khi không còn mục tiêu đáng kể để đầu tư, Israel lần đầu tiên nếm trải mức tăng trưởng kinh tế gần như bằng không. Điều này lẽ ra đã đủ để thuyết phục chính phủ Israel mở cửa nền kinh tế cho các doanh nghiệp tư nhân. Nhưng thay vào đó, những sự cải cách cấp bách lại bị trì hoãn vì Cuộc chiến Sáu ngày. Chỉ trong một tuần kể từ ngày 6 tháng 6 năm 1967, Israel đã chiếm Bờ Tây, Dải Gaza, bán đảo Sinai và cao nguyên Golan. Tổng diện tích của các vùng lãnh thổ này gấp ba lần đất nước Israel.

Bỗng nhiên, một lần nữa, chính phủ Israel lại bận rộn với các dự án cơ sở hạ tầng quy mô lớn. Và bởi vì quân đội Israel cần thiết lập

vị trí tại những vùng lãnh thổ mới, các khoản ngân sách khổng lồ được dành cho các công trình quốc phòng, an ninh biên giới và những cơ sở hạ tầng tốn kém khác. Đây là một chương trình "kích thích" kinh tế khổng lồ.

Kết quả là từ năm 1967 đến 1968, đầu tư cho thiết bị xây dựng đã tăng 725%. Thời điểm xảy ra cuộc chiến đã giúp củng cố bản năng sống còn của những chuyên gia hoạch định kế hoạch trung ương của Israel.

"THẬP KỶ MẤT MÁT" CỦA ISRAEL

Dẫu vậy, nền kinh tế của Israel lúc đó vẫn đang sống trong một thời kỳ vay mượn. Một cuộc chiến khác diễn ra sáu năm sau đó, cuộc chiến Yom Kippur năm 1973, đã không không mang lại sự thúc đẩy kinh tế tương tự. Israel đã hứng chịu con số thương vong nặng nề (ba ngàn người chết và hàng ngàn người khác bị thương) và thiệt hại to lớn về cơ sở hạ tầng. Trong tình cảnh buộc phải huy động số lượng lớn quân dự bị, quân đội Israel đã kéo hầu hết lực lượng lao động khỏi nền kinh tế trong sáu tháng. Ảnh hưởng của một đợt tổng động viên dai dẳng như vậy đã làm tê liệt các công ty và thậm chí toàn bộ các ngành công nghiệp. Hoạt động kinh doanh cũng bị ngưng trệ.

Trong bất kỳ môi trường kinh tế bình thường nào, thu nhập cá nhân của giới lao động trong nước cũng sẽ bị giảm theo. Nhưng ở Israel lại không thế. Thay vì để cho tiền lương rơi tự do, chính phủ đã chống đỡ bằng một phương tiện mà kết quả là dẫn đến mức nợ công rất cao.

Để cố gắng bù đắp cho khoản nợ mỗi ngày một phình to, mọi mức thuế – bao gồm cả thuế đánh vào vốn đầu tư – đều tăng. Các khoản nợ ngắn hạn có lãi suất cao được sử dụng để tài trợ cho các khoản thâm hụt tài chính, về sau đã làm tăng khoản trả lãi.

Tất cả những điều này trùng hợp với sự suy giảm số dân nhập cư thuần. Người nhập cư mới luôn là nguồn sinh lực chủ yếu cho nền kinh tế của Israel. Đã từng có tăng trưởng ròng số lượng nhập cư khi số người nhập cư tăng gần 100 nghìn người vào giữa năm 1972 và 1973. Nhưng con số này giảm xuống còn 14 nghìn người vào năm 1974 và gần như bằng không vào năm 1975.

Điều đã khiến sự hồi phục của Israel trở nên khó khăn – nếu không muốn nói bất khả thi – là sự độc quyền thị trường vốn của chính phủ Israel. Như chính Ngân hàng Trung ương Israel đã

miêu tả vào lúc đó: "Sự tham gia của chính phủ đã vượt quá những gì từng được biết tại những nước dân chủ". Chính quyền Israel đã thiết lập các điều khoản và mức lãi suất cho mọi khoản vay và công cụ nợ dành cho đối tượng khách hàng cá nhân và tín dụng doanh nghiệp. Những ngân hàng thương mại và quỹ hưu trí bị buộc phải dùng tiền gửi để mua trái phiếu không được phép chuyển nhượng của chính phủ, hoặc phải tài trợ cho các khoản vay của doanh nghiệp tư nhân để thực hiện các dự án dành riêng cho chính phủ [16].

Đây là tình trạng của nền kinh tế Israel trong suốt giai đoạn thường được giới kinh tế học mô tả là "thập kỷ mất mát" của Israel, kéo dài từ giữa những năm 1970 đến giữa những năm 1980. Ngày nay, quyết định của Intel trong việc tìm kiếm các kỹ sư tài năng ở Israel có vẻ như một động thái rõ ràng. Thế nhưng một Israel mà Intel tìm thấy vào năm 1974 lại hoàn toàn không giống hiện tại. Trong khi Israel có vẻ không còn giống như một vùng đất đầy cát, đầm lầy và bệnh sốt rét, song du khách trong những năm 1970 vẫn có thể tưởng như họ vừa hạ cánh xuống một nước thuộc thế giới thứ ba.

Những trường đại học và kỹ sư tài năng của Israel trong thời kỳ này đã khá tiên tiến, nhưng hầu hết cơ sở hạ tầng đều đã lỗi thời. Sân bay thì nhỏ, kỳ dị và tồi tàn. Một người đến Israel và làm thủ tục nhập cảnh sẽ cảm thấy ngay phong vị kiểu Xô Viết. Không có con đường chính nào đủ tiêu chuẩn đường cao tốc. Tín hiệu truyền hình thì chập chờn, nhưng cũng không thành vấn đề vì khi đó chỉ có duy nhất một đài truyền hình của chính phủ bằng tiếng Hebrew, cùng một số kênh truyền hình Ả-rập mà một ăngten đủ mạnh có thể bắt được sóng từ Jordan hoặc Lebanon.

Không phải ai cũng có điện thoại ở nhà riêng, không phải vì họ đều có điện thoại di động, thứ này chưa tồn tại khi đó. Nguyên nhân là việc kéo đường dây điện thoại được một cơ quan có thẩm quyền cấp rất chậm, và phải đợi rất lâu mới đến lượt. Các siêu thị, không giống những chợ thực phẩm phổ biến ở các khu phố, là điều rất mới mẻ và nó không có nhiều hàng hóa quốc tế.

Các chuỗi cửa hàng bán lẻ quốc tế cũng chưa xuất hiện. Nếu cần thứ gì đó từ nước ngoài, bạn phải tự đến đó mua hoặc nhờ ai đó mang về hộ. Thuế hải quan cao – nhiều người ủng hộ chính sách cố gắng làm hài lòng các nhà sản xuất địa phương – khiến hầu hết hàng hóa nhập khẩu hết sức đắt đỏ.

Xe hơi trên đường là một đống sắt di động, một số được sản xuất

tại Israel (chúng đã trở thành đối tượng trong các câu truyện cười, giống như xe hơi Nga sản xuất ở Nga) và các mẫu xe rẻ tiền nhất, chủ yếu của Subaru và Citroen, hai công ty dũng cảm hoặc tuyệt vọng tới mức dám thách thức lệnh tẩy chay kinh tế của khối Ả-rập. Hệ thống ngân hàng và các quy định tài chính của chính phủ cũng lỗi thời như ngành công nghiệp ôtô. Việc đổi tiền USD là phạm pháp ở bất kỳ đâu, ngoại trừ các ngân hàng, vốn dùng tỉ giá hối đoái do nhà nước thiết lập. Thậm chí có tài khoản ở ngân hàng nước ngoài cũng là bất hợp pháp.

Tâm trạng chung khi đó khá khắc khổ. Sự hưng phấn có được nhờ thắng lợi chấn động năm 1967 – được một số người so sánh như là được ân xá tử hình rồi thắng xổ số – nhanh chóng tiêu tan sau cuộc chiến Yom Kippur 1973 và bị thế chỗ bằng thứ cảm giác mới của sự bất an, bị cô lập, và có lẽ tệ hơn tất cả là sai lầm bi kịch. Quân đội Israel hùng mạnh đã hoàn toàn bị bất ngờ và tổn thất nặng nề. Sự an ủi hiếm thấy lúc đó, theo thuật ngữ quân sự, là Israel đã chiến thắng trong cuộc chiến. Nhưng người Israel cảm thấy các lãnh đạo chính trị và quân đội đã làm họ thất vọng hoàn toàn.

Một ủy ban thẩm tra công khai được chỉ định, dẫn đến việc sa thải Tham mưu trưởng quân đội Israel, Giám đốc tình báo và nhiều quan chức an ninh cao cấp khác. Tuy được ủy ban miễn tội, nhưng Thủ tướng Golda Meir đã nhận trách nhiệm cho những gì được xem là thất bại và xin từ chức chỉ một tháng sau khi công bố bản báo cáo của ủy ban. Nhưng người kế nhiệm bà, Yitzhak Rabin đã bị buộc từ chức thủ tướng vì phu nhân của ông bị phát hiện sở hữu tài khoản ngân hàng nước ngoài vào năm 1977.

Vào đầu những năm 1980, Israel còn bị ảnh hưởng từ lạm phát phi mã: Đi siêu thị đồng nghĩa với việc tiêu hàng ngàn đồng shekel vô giá trị. Lạm phát tăng từ 13% vào năm 1971 lên 111% vào năm 1979. Một phần là do giá dầu tăng vào thời điểm đó, nhưng nạn lạm phát ở Israel vẫn tăng vọt hơn nhiều nước khác, từ 133% vào năm 1980 lên 455% vào năm 1984, và gần đạt mức bốn con số trong vòng một hay hai năm tiếp theo [17].

Người dân tích trữ thẻ điện thoại, vì giá trị của chúng không thay đổi khi giá cả các mặt hàng khác liên tục tăng; cũng như khẩn trương đi mua nhu yếu phẩm trước khi giá dự kiến tăng. Theo một câu chuyện tiếu lâm thời đó, đi từ Tel Aviv đến Jerusalem bằng xe taxi thì tốt hơn bằng xe buýt, vì bạn có thể trả tiền ở cuối chặng, lúc đó đồng shekel đã kịp giảm giá trị rồi.

Lý do chính của nạn lạm phát phi mã, trớ trêu thay, lại chính là một trong những biện pháp mà chính quyền mất nhiều năm để đối phó với lạm phát: Lập các chỉ số. Hầu hết phương diện của nền kinh tế – quỹ lương, giá cả, giá thuê nhà – đều liên quan đến Chỉ số giá tiêu dùng, một thước đo của lạm phát.

Việc lập chỉ số nhằm bảo vệ công chúng khỏi cảm thấy ảnh hưởng của lạm phát, vì khi đó thu nhập của họ sẽ tăng cùng chi tiêu. Thế nhưng cuối cùng, việc lập chỉ số lại càng nuôi dưỡng vòng xoáy lạm phát.

CON ĐƯỜNG DẪN ĐẾN SỰ HỒI PHỤC?

Trong bối cảnh này, việc Intel mở chi nhánh tại Israel đặc biệt gây kinh ngạc vào những năm 1970. Tuy nhiên, một bí ẩn còn lớn hơn là việc làm thế nào Israel đã chuyển đổi bản thân từ một quốc gia tỉnh lẻ và bị cô lập để trở thành một quốc gia thịnh vượng về mặt công nghệ cao chỉ ba thập kỷ sau. Ngày nay, du khách đến Israel đặt chân lên một sân bay hiện đại hơn rất nhiều so với sân nay mà họ đã rời đi. Các đường dây điện thoại mới, với số lượng không giới hạn có thể được lắp đặt trong vài giờ chỉ với một thông báo, điện thoại Blackberry không bao giờ mất sóng, và sóng wifi có ở tiệm cà phê gần nhất. Sóng wifi dư thừa tới mức trong suốt cuộc chiến Lebanon năm 2006, người Israel còn mải so sánh loại dịch vụ Internet nào là tốt nhất trong hầm trú bom. Israel có tỉ lệ sở hữu điện thoại di động tính theo đầu người cao hơn bất kỳ đâu trên thế giới. Hầu hết trẻ em khoảng mười tuổi đã có điện thoại di động cũng như máy tính cá nhân trong phòng. Đường phố tràn ngập các xe hơi đời mới nhất, từ Hummers cho đến xe Smart của châu Âu đỗ kín gần nửa các bãi đỗ xe.

"Bạn cần tìm một số lập trình viên giỏi?" Gần đây trang CNNMoney.com đã đặt câu hỏi này trong bài viết, họ đã liệt kê Tel Aviv là "một trong những nơi tuyệt nhất để kinh doanh trong thế giới mạng". "IBM, Intel, Texas Instruments và nhiều gã khổng lồ công nghệ khác đã đổ xô đến Israel vì sự hiểu biết công nghệ của chính nơi này... Địa điểm tuyệt nhất để kết thúc thương vụ là Yoezer Wine Bar, với bộ sưu tập các loại rượu vang phong phú, cùng món bò hầm kiểu Pháp hảo hạng" [18]. Mặc dù vậy, vào năm 1990, không hề có một chuỗi cửa hàng cà phê, và tất nhiên là không hề có lấy một quán rượu vang hay nhà hàng sushi tao nhã nào, MacDonald's, Ikea, hay bất kỳ cửa hàng thời trang ngoại quốc nào trên khắp nước Israel. Cửa hàng McDonald's đầu tiên mở cửa ở Israel là vào năm 1993, ba năm sau khi chuỗi cửa hàng lớn nhất mở tại Moscow, và 22 năm sau cửa hàng McDonald's đầu tiên tại

Sydney, Úc. Giờ đây McDonald's có gần 150 cửa hàng tại Israel, nhiều gấp đôi so với Tây Ban Nha, Ý hay Hàn Quốc tính theo bình quân đầu người [19].

Cú chuyển mình thứ hai bắt đầu sau năm 1990. Cho đến lúc đó, nền kinh tế Israel có năng lực hạn chế để huy động vốn đầu tư vào những tài năng khởi nghiệp được nuôi dưỡng bằng văn hóa truyền thống và môi trường quân đội. Và việc tiếp tục bóp nghẹt khối tư nhân đã kéo dài thời kỳ lạm phát phi mã, vốn không được giải quyết cho tới năm 1985, khi Bộ trưởng Tài chính Shimon Peres triển khai một kế hoạch bình ổn do Ngoại trưởng Mỹ George Shultz, nhà kinh tế học thuộc Quỹ tiền tệ quốc tế (IMF), Stanley Fischer, và cựu Chủ tịch Hội đồng cố vấn kinh tế Herbert Stein của nguyên Tổng thống Mỹ Richard Nixon phát triển. Kế hoạch này đột ngột cắt giảm nợ công, hạn chế chi tiêu chính phủ, bắt đầu tư hữu hóa và cải cách vai trò của chính phủ trong thị trường vốn. Nhưng điều này vẫn chưa đủ để tạo ra một nền kinh tế doanh nghiệp tư nhân năng động cho Israel.

Để nền kinh tế có thể thật sự cất cánh đòi hỏi ba nhân tố bổ sung: Một làn sóng người nhập cư mới, một cuộc chiến mới và một ngành đầu tư mạo hiểm mới.

CHÚ THÍCH CỦA NHÓM TÁC GIẢ:

[1] Cục Thống kê trung ương Israel, "Gross Domestic Product and Uses of Resources, in the Years 1950 – 1995" trong Statistical Abstract of Israel 2008, số 59, bảng 14.1, http://www.cbs.gov.il/reader/shnaton/templ_shnaton_e.html?num_tab=st14_01x&CYear=2008.

[2] Howard M.Sacher, sách A History of Israel: From the Rise of Zionism to Our Time, trang 30.

[3] "Yishuv", trong Encyclopedia Judaica, cuốn 10, trang 489.

[4] Trích dẫn trong People of the Century: One Hundred Men and Women Who Shaped the Last Hundred Years, Time/CBS News, trang 128.

[5] Leon Wieseltier, "Brothers and Keepers: Black Jews and the Meaning of Zionism", New Republic (11-02-1985).

[6] Trích dẫn trong "Once Politicians Died Poor" của Meirav Arlosoroff, Haaretz (08-06-2008).

[7] Nông trang: Awakening from Utopia của Daniel Gavron, trang 01.

[8] The Children of the Dream: Communal Child-Rearing and American Education của Bruno Bettlheim, trang 15-17.

[9] Poluttion in a Promised Land: An Environmental History of Israel của Alon Tal, trang 219.

[10] "National Report of Israel, Years 2003-2005" của Alon Tal tại United Nations Convention to Combat Desertification (UNCCD) (tháng 6 năm 2006), http://www.unccd.int/cop/reports/otheraffected/national/2006/israel-eng.pdf.

[11] "From Far Benerath the Israeli Desert, Water Sustains a Fertile Enterprise" của Dina Kraft, New York Times (02-01-2007)

[12] Thông tin cho đoạn này lấy từ trang Web của Học viện Weizmann, Yatir Forest Research Group, http://www.weizmann.ac.il/ESER. People/Yakir/YATIR/Yatir.htm, và Keren Kayemeth LeIsrael/Jewish. National Fund, http://www.kkl.org.il/kkl/english/main_subject/globalwarming/israeli%20research%20has%20worldwide%20implications.

[13] "Generating a Socio-economic Leapfrod" của Học viện Reut (14-02-2008), http://reut-institute.org/data/uploads/PDFVer/20080218%20-%20%20Hausman%27s%20main%20issues-%20English.pdf

[14] "Israel 15 Vision" của Học viện Reut, http://www.reut-institute.org/event.aspx?EventId=6

[15] Thông tin của đoạn này lấy từ The Political Economy of Israel: From Ideology to Stagnation của Yakir Plessner, trang 11-31.

[16] Ibid, trang 288.

[17] "Inflation – the Rise and Fall" David Rosenberg trên trang Web của Bộ Ngoại giao Israel (tháng 1 năm 2001), http://www.mfa.gov.il.

[18] "Best Places to Do Business in the Wired World" của CNNMoney.com,http://money.cnn.com/galleries/2007/biz2/0708/gallery.roadwarriorsspecial.biz2/11.html.

[19] "McDonalds" của Orna Yefet, Yediot Ahronot (29-10-2006).

Chương 7
Nhập cư

Thách thức từ ông chủ Google

Người nhập cư không sợ bắt tay lại từ đầu.

Họ được định nghĩa là những con người thích mạo hiểm.

Quốc gia của người nhập cư là quốc gia

của những tay chơi khởi nghiệp.

— GIDI GRINSTEIN —

Năm 1984, Shlomo (Neguse) Molla rời ngôi làng nhỏ của mình ở phía Bắc Ethiopia cùng 17 người bạn, quyết tâm đi bộ đến Israel. Lúc đó cậu mới 16 tuổi. Macha, ngôi làng hẻo lánh mà Molla lớn lên, gần như không có liên hệ với thế giới hiện đại – không nước máy, không điện và không đường dây điện thoại. Ngoài nạn đói tàn khốc đang bủa vây khắp đất nước, người Do Thái Ethiopia còn phải sống dưới một chế độ bài Do Thái hà khắc do chịu ảnh hưởng của Liên Xô cũ.

"Chúng tôi luôn mơ ước được đến Israel", Molla nói. Cậu được nuôi dưỡng trong một gia đình Do Thái theo chủ nghĩa Phục quốc Do Thái. Cậu và những người bạn dự tính đi bộ về phía Bắc – từ Ethiopia đến Sudan, Sudan đến Ai Cập, băng qua Sa mạc Sinai, và từ Sinai đến với khu đô thị phía Nam của Israel là Beersheba; sau đó họ sẽ tiếp tục đi đến Jerusalem [1].

Cha của Molla đã bán một con bò để trả cho người dẫn dường 2 USD, nhờ chỉ đường cho lũ trẻ ở chặng đầu trong cuộc hành trình. Chúng đi bộ cả ngày lẫn đêm trên đôi chân trần, với vài điểm dừng chân, băng qua sa mạc và tiến vào rừng rậm ở phía Bắc Ethiopa. Ở

đó lũ trẻ đối mặt với hổ, rắn rồi bị bọn cướp trấn lột tiền bạc và thức ăn. Nhưng Yella cùng nhóm bạn vẫn tiếp tục đi bộ hàng trăm dặm trong một tuần để đến biên giới phía bắc của Ethiopia.

Khi vào đến Sudan, lũ trẻ đã bị lính biên phòng Sudan truy đuổi. Bạn thân nhất của Molla bị bắn và bị giết chết, số còn lại bị trói, tra tấn và tống vào tù. Sau 91 ngày, bọn trẻ được đưa vào trại tị nạn Gedaref ở Sudan, tại đây Molla gặp một người đàn ông da trắng nói năng khó hiểu nhưng rõ ràng là người hiểu biết: "Ta biết cháu là ai, và ta biết cháu muốn đi đâu", ông nói với đứa trẻ "Ta ở đây để giúp cháu". Đây mới là lần thứ hai trong đời Molla nhìn thấy một người da trắng. Ngày hôm sau ông ta quay lại, tống lũ trẻ lên trên một xe tải và lái băng qua sa mạc trong suốt năm giờ liền cho tới khi đến một bãi hạ cánh hẻo lánh.

Tại đây, đám trẻ bị đẩy lên một máy bay cùng với hàng trăm người Ethiopia khác. Đây là một phần trong nỗ lực bí mật của chính phủ Israel; sứ mệnh không vận năm 1984, còn gọi là Chiến dịch Moses, đã mang hơn tám ngàn người người Do Thái Ethiopia đến Israel [2]. Độ tuổi trung bình của những người này là 14. Một ngày sau khi đặt chân xuống Israel, tất cả đều có quyền công dân. Leon Wieseltier của tờ New Republic khi đó viết rằng Chiến dịch Moses rõ ràng là "một ý nghĩa kinh điển của chủ nghĩa Phục quốc Do Thái: Phải tồn tại một nhà nước mà người Do Thái không cần thị thực khi đến đấy" [3].

Giờ đây, Molla là thành viên trong Quốc hội Israel, ông là một trong hai người Ethiopia duy nhất được bầu vào cơ quan này. "Chuyến bay chỉ kéo dài bốn giờ, nhưng dường như có một khoảng cách của 400 năm giữa Ethiopia và Israel vậy", Molla cho chúng tôi biết.

Đến từ một nông thôn lạc hậu, gần như cộng đồng người Ethiopia nhập cư vào Israel đều không biết đọc hay viết, thậm chí là Amharic, tiếng mẹ đẻ của họ. "Chúng tôi không có xe hơi, không có nền công nghiệp. Chúng tôi không có siêu thị, cũng không có ngân hàng", Molla kể lại thời gian ở Ethiopia.

Bảy năm sau Chiến dịch Moses là Chiến dịch Solomon, trong đó 14.500 người Do Thái Ethiopia đã được đưa đến Israel bằng máy bay. Nỗ lực này dùng tới 34 máy bay vận tải của Không quân Israel và của hãng El Al, cùng một máy bay của Ethiopia. Toàn bộ loạt chiến dịch không vận này diễn ra trong hơn 36 giờ.

"Trong chuyến bay số chín, tay vịn giữa các ghế đã được nâng lên.

Năm, sáu hay thậm chí bảy người Ethiopia, bao gồm trẻ em, ngồi chật cứng trong hàng ghế vốn chỉ dành cho ba người một cách vui vẻ. Không ai trong số họ từng đi máy bay, và có lẽ không biết ngồi như thế là không bình thường" [4], Thời báo New York viết.

Một chuyến bay khác từ Ethiopia đã lập kỷ lục thế giới: 1.122 hành khách có mặt trên một chiếc 747 El Al. Những người lập kế hoạch dự định chỉ chở 760 người, nhưng vì hành khách ai cũng gầy, nên hàng trăm người khác đã được chèn thêm vào. Hai đứa trẻ đã được sinh ra trong chuyến bay. Hàng trăm hành khách bước lên máy bay với đôi chân trần và hoàn toàn không có hành lý. Vào cuối thập kỷ đó, Israel đã tiếp nhận khoảng 40 nghìn người nhập cư Ethiopia.

Làn sóng người Ethiopia nhập cư đã trở thành gánh nặng kinh tế khổng lồ cho Israel. Gần một nửa số người trưởng thành Ethiopia từ 25 đến 54 tuổi không có việc làm, và đa số người Israel gốc Ethiopia sống nhờ trợ cấp chính phủ. Molla dự báo ngay cả với những chương trình tiếp nhận nhập cư mạnh mẽ và được tài trợ mạnh của Israel, cộng đồng Ethiopia cũng sẽ không hoàn toàn hòa nhập và tự lập được trong ít nhất là một thập niên nữa.

"Lấy bối cảnh nơi họ vừa rời khỏi cách đây không lâu, điều này sẽ mất thời gian", Molla cho biết. Trải nghiệm của người nhập cư Ethiopia tương phản rõ rệt với trải nghiệm của những người đến từ Liên Xô cũ, phần lớn họ đến Israel gần như cùng lúc với Chiến dịch Solomon. Câu chuyện thành công của làn sóng này có thể tìm thấy ở những nơi như trường trung học Shevach-Mofet.

Các học sinh đã chờ được một lúc, với sự háo hức thường dành cho các ngôi sao nhạc rock. Rồi khoảnh khắc đó cũng đến. Hai người Mỹ bước vào qua cửa hậu, bắt tay cánh phóng viên và những nhóm người xung quanh. Đây là chặng dừng chân duy nhất của họ tại Israel, ngoài Văn phòng Thủ tướng.

Những người sáng lập Google sải bước vào hội trường, và đám đông reo lên. Những học sinh không thể tin vào mắt mình. "Sergey Brin và Larry Page… đang ở trong trường chúng tôi", một học sinh tự hào nhớ lại. Điều gì đã khiến cặp đôi lừng danh nhất thế giới công nghệ đến ngôi trường Israel này, mà không phải nơi nào khác?

Câu trả lời có ngay khi Sergey Brin cất lời. "Thưa các quý ông và quý bà, các chàng trai và cô gái", anh nói bằng tiếng Nga, sự lựa chọn ngôn ngữ này tạo ra tràng pháo tay không dứt. "Tôi rời Nga

khi mới sáu tuổi", Brin tiếp tục "Tôi đến Mỹ. Giống như các bạn, cha mẹ tôi là người Nga gốc Do Thái điển hình. Cha tôi là giáo sư toán. Họ đều có quan điểm nhất định với việc học. Và tôi nghĩ mình có thể liên hệ với nơi này, vì tôi được kể rằng trường các bạn gần đây đã giành được 7 trong tổng số 10 giải thưởng tại một cuộc thi toán toàn quốc", Brin tiếp tục.

Lần này các học sinh vỗ tay cho chính thành tích của họ. "Nhưng điều mà tôi phải nói," Brin tiếp tục, cắt ngang tràng pháo tay, "cũng chính là điều cha tôi sẽ hỏi – "Thế ba giải còn lại thì sao?" [5]

Hầu hết học sinh tại Shevach-Mofet, giống Brin, đều là thế hệ thứ hai của người Nga gốc Do Thái. Shevavh-Mofet tọa lạc tại khu vực công nghiệp ở phía Nam Tel Aviv, phần nghèo hơn của thị trấn, và nhiều năm liền nổi danh là một trong những ngôi trường khó ưa nhất thành phố.

Chúng tôi biết về lịch sử ngôi trường từ Natan Sharansky, người nhập cư Xô Viết gốc Do Thái nổi tiếng nhất Israel. Ông trải qua mười bốn năm trong các nhà tù và trại lao động trong khi tranh đấu cho quyền di cư, và là một "refusenik" nổi tiếng nhất – cụm từ dùng để chỉ những người Xô Viết gốc Do Thái bị từ chối quyền được di cư. Ông trở thành phó thủ tướng Israel chỉ vài năm sau khi được đi khỏi Liên bang Xô Viết. Ông đùa với chúng tôi rằng trong đảng Người Nga nhập cư của Israel mà ông thành lập không lâu khi đến, các chính trị gia tin rằng họ nên noi gương kinh nghiệm của cá nhân ông: Đi tù trước khi bước vào con đường chính trị, không còn cách nào khác cả.

Sharansky nói với chúng tôi tại nhà riêng ở Jerusalem rằng: "Tên ngôi trường là Shevach (tạm dịch: Lời khen ngợi)". Đây là ngôi trường trung học thứ hai mở tại Tel Aviv, khi thành phố này được xây mới vào năm 1946. Nó là một trong số những trường mà thế hệ mới của người Israel bản địa đến học. Nhưng vào đầu những năm 1960, "các cơ quan chức năng bắt đầu thử nghiệm chương trình hòa nhập, hơi giống nước Mỹ", ông giải thích. "Chính quyền nói chúng ta không thể có những ngôi trường sabra thế tục, chúng ta phải đem những người nhập cư từ Morocco, Yemen và Đông Âu – hãy trộn tất cả lại" [6].

Trong khi ý tưởng này có vẻ tốt, nhưng việc thực hiện ý tưởng thì rất tệ. Vào đầu những năm 1990, khi những làn sóng người Nga gốc Do Thái bắt đầu đổ bộ vào Israel sau sự sụp đổ của Liên bang Xô Viết, ngôi trường trở thành một trong những trường tệ nhất thành phố, và chủ yếu được biết đến do nạn phạm tội. Lúc đó,

Yakov Mozganov, một người nhập cư mới, từng là giáo sư môn toán tại Liên bang Xô Viết, được tuyển vào trường làm bảo vệ. Điều này rất phổ biến vào thời kỳ đó: Những người Nga có bằng tiến sĩ hay kỹ sư đến với số lượng quá đông đến nỗi họ không thể tìm được việc làm trong các lĩnh vực của chuyên môn của mình, đặc biệt khi họ vẫn đang học tiếng Hebrew.

Mozganov quyết định rằng ông sẽ mở một trường buổi tối cho học sinh mọi lứa tuổi – bao gồm cả người lớn – những người muốn học thêm về khoa học hay toán, trong các phòng học của trường Shevach. Ông tuyển dụng những người Nga nhập cư có bằng cấp cao đang thất nghiệp hoặc làm việc thời vụ để dạy cùng ông. Họ gọi đây là "Mofet", một từ viết tắt tiếng Hebrew của những từ "toán học", "vật lý" và "văn hóa", đồng thời cũng có nghĩa là "sự xuất sắc". "Lớp học ngoài giờ của Nga" thành công tới mức về sau được hợp nhất chung với ngôi trường để trở thành Shevach-Mofet. Việc nhấn mạnh về các môn khoa học tự nhiên và sự hoàn hảo không chỉ trên danh nghĩa, mà còn phản ánh những đặc tính mà những người nhập cư mới từ Liên bang Xô Viết đem theo đến Israel.

Người dân nhập cư cũng góp phần tạo ra phép màu kinh tế Israel, không kém gì các yếu tố khác. Lúc mới lập quốc năm 1948, dân số Israel là 806 nghìn người. Ngày nay, con số này là 7,1 triệu người; dân số của đất nước đã tăng gần chín lần trong 60 năm. Dân số đã tăng gấp hai chỉ trong vòng ba năm đầu tiên, làm chính quyền mới hoàn toàn choáng ngợp. Như một nghị sĩ quốc hội khi đó nói, phải chi họ làm việc có kế hoạch thì đã không đón nhận quá nhiều người như vậy. Công dân Israel sinh tại nước ngoài hiện chiếm hơn 1/3 dân số cả nước, gần gấp ba lần tỉ lệ tương tự của nước Mỹ. Chín trong số 10 người Do Thái Israel hoặc là dân nhập cư, hoặc là con cháu thế hệ thứ nhất hay thứ hai của dân nhập cư.

David McWilliams, một nhà kinh tế người Ailen từng sống và làm việc tại Israel từ năm 1994, có phương pháp luận đầy màu sắc của riêng mình, không quá hàn lâm để minh họa các dữ liệu nhập cư: "Trên thế giới, bạn có thể nhận ra sự đa dạng dân số ra sao thông qua mùi thức ăn trên đường phố và danh mục món ăn trong thực đơn. Tại Israel, bạn có thể ăn gần như bất kỳ đặc sản nào, từ Yemen đến Nga, từ món ăn Địa Trung Hải thật sự cho đến bánh sừng bò Mỹ. Nấu ăn là việc mà hàng lớp người Do Thái nghèo khổ chọn làm khi đặt chân đến Israel, sau khi bị đá ra khỏi Baghdad, Berlin và Bosnia" [7].

Israel giờ đây là nhà của hơn 70 quốc tịch và nền văn hóa khác

nhau. Song các sinh viên mà Sergey Brin đang nhắc đến thuộc làn sóng nhập cư lớn nhất trong lịch sử Israel. Trong giai đoạn 1990 đến 2000, 800 nghìn công dân của Liên Xô cũ đã nhập cư vào Israel; trong đó nửa triệu người đầu tiên đến chỉ trong vòng ba năm. Tổng hợp lại, họ đã đóng góp 1/5 cho tổng dân số Israel vào cuối những năm 1990. Nếu so sánh với dân số Mỹ, sẽ là một trận lụt của 62 triệu người nhập cư và tị nạn đến quốc gia này trong vòng một thập kỷ tiếp theo.

"Khi còn ở Liên bang Xô viết, chúng tôi được nhận chung bầu sữa kiến thức rằng bởi vì bạn là Do Thái – vốn chẳng có ý nghĩa tích cực gì với chúng tôi cả, ngoài việc chúng tôi là nạn nhân của chủ nghĩa bài Do Thái – nên bạn phải đặc biệt vượt trội ở lĩnh vực của mình, dù đó là cờ vua, âm nhạc, toán học, y dược hay múa ba lê… Đó là cách duy nhất để xây dựng vài lớp bảo vệ cho chính bạn, vì lúc nào bạn cũng luôn xuất phát sau thiên hạ".

Kết quả là dù người Do Thái chỉ chiếm khoảng 2% dân số Liên Xô, họ lại chiếm "khoảng 30% số bác sĩ, 20% số kỹ sư, v.v…" Sharansky nói với chúng tôi.

Đây cũng là đặc tính Sergey Brin hấp thụ từ cha mẹ người Nga của mình, và là nguồn gốc của cạnh tranh mà Brin thấy được ở các học sinh Israel trẻ tuổi. Nó cũng mang tới một ý niệm mơ hồ của bản chất nguồn nhân lực mà Israel nhận được khi "cửa xả lũ" Xô Viết được mở vào năm 1990.

Đây thật sự là một thách thức không nhỏ khi phải nghĩ cách làm gì với dòng người nhập cư tuy rất tài năng, nhưng phải đối mặt với rào cản về ngôn ngữ và văn hóa. Thêm nữa, giới tinh hoa có giáo dục của một quốc gia lớn như Liên bang Xô Viết sẽ không dễ gì hòa nhập vào một nước nhỏ như Israel. Trước đợt nhập cư hàng loạt này, Israel đã có tỉ lệ bác sĩ bình quân theo đầu người cao nhất thế giới. Kể cả khi không có sự dư thừa nhân lực này, các bác sĩ Xô Viết cũng phải trải qua quá trình điều chỉnh khó khăn với môi trường y tế mới, ngôn ngữ mới và một nền văn hóa hoàn toàn mới. Điều tương tự cũng xảy ra với mọi ngành nghề khác.

Mặc dù chính phủ Israel phải vật lộn để tìm việc làm và xây nhà cho những người mới đến, song những người Nga đã có mặt vào thời điểm không thể thuận lợi hơn. Sự bùng nổ công nghệ cao bắt đầu tăng tốc vào giữa những năm 1990, và khối doanh nghiệp công nghệ tư nhân của Israel bắt đầu thiếu kỹ sư.

Ngày nay, bước chân vào một doanh nghiệp khởi nghiệp của hay

trong một trung tâm R&D lớn ở Israel, bạn có thể tình cờ nghe nhân viên nói tiếng Nga. Nỗ lực vươn đến sự xuất sắc tràn ngập khắp Shevach-Mofet, và nó cũng phổ biến giữa làn sóng người nhập cư mới nói trên, và lan tỏa khắp ngành công nghệ Israel.

Nhưng không chỉ nỗi ám ảnh về giáo dục đã định hình nên tính cách người Do Thái nhập cư vào Israel, từ bất kỳ nơi nào họ đến. Nếu xem giáo dục là nhân tố duy nhất giải thích cho thiên hướng khởi nghiệp và công nghệ của Israel, thì nhiều nước khác nơi học sinh cạnh tranh quyết liệt trong các bài kiểm tra toán và khoa học căn bản – chẳng hạn Singapore – cũng sẽ ươm mầm cho các doanh nghiệp mới thành lập.

Những gì mà dân nhập cư Xô Viết mang theo là triệu chứng của những gì mà nhà đầu tư mạo hiểm Israel, Erel Margalit, tin rằng có thể tìm thấy ở một số nền kinh tế năng động. Ông nói về sự bùng nổ công nghệ ở Israel: "Hãy tự hỏi chính bạn rằng tại sao điều đó đang diễn ra nơi đây?" Chúng tôi đang ngồi trong một nhà hàng thời thượng ở Jerusalem mà ông sở hữu, cạnh một khu phức hợp ông xây làm trụ sở cho quỹ đầu tư và một số doanh nghiệp mới thành lập của mình. "Tại sao điều đó đang diễn ra ở Bờ Đông và Bờ Tây của nước Mỹ? Phần nhiều lý do liên quan đến một xã hội của dân nhập cư. Ở Pháp, nếu bạn có một gia đình nền tảng tốt, và chẳng hạn bạn làm việc cho một công ty dược tên tuổi, có một văn phòng riêng và thư ký hay đại loại thế, liệu bạn có dám bỏ đi và mạo hiểm tất cả để tạo ra một thứ mới mẻ? Bạn không dám. Vì bạn đang quá thoải mái. Nhưng nếu bạn là một người nhập cư ở một vùng đất mới và đang nghèo túng", Margalit tiếp tục, "hoặc bạn đã từng giàu nhưng gia đình bạn bị mất sạch gia sản – chỉ khi ấy bạn mới có động lực. Bạn không còn nhìn thấy mình sẽ bị mất gì, mà chỉ thấy mình sẽ thắng được gì. Đó là tinh thần chúng tôi đang có ở đây, trải rộng trên toàn bộ dân số" [8].

Gidi Grinstein từng là cố vấn cho cựu Thủ tướng Ehud Barak và là thành viên của nhóm đàm phán Israel tại hội nghị Trại David năm (2000) với Bill Clinton và Yasir Arafat. Ông đã tách ra và thành lập trung tâm ý tưởng Reut Institute của riêng mình, tập trung vào việc làm thế nào để Israel có thể trở thành một trong số 15 nước giàu nhất thế giới vào năm 2020. Ông nêu luận điểm tương tự: "Một hoặc hai thế hệ trước đây, ai đó trong gia đình chúng tôi đã gói ghém đồ đạc rất nhanh và bỏ đi. Người nhập cư không ngại làm lại từ đầu. Họ là, theo định nghĩa, những người dám mạo hiểm. Một quốc gia của người nhập cư là một quốc gia của tay chơi khởi nghiệp".

Shai Agassi, người sáng lập Better Place là con trai của một người nhập cư Iraq. Cha của anh, ông Reuven Agassi đã bị buộc phải rời thành phố Basra ở phía Nam Iraq cùng với gia đình khi mới chín tuổi. Khi đó, chính quyền Iraq sa thải toàn bộ nhân viên Do Thái, tịch thu tài sản của họ và tùy tiện bắt bớ người thuộc cộng đồng Do Thái. Ở Baghdad, chính quyền thậm chí còn công khai treo cổ tử tù. "Cha tôi (ông nội của Shai) làm kế toán cho ban quản lý cảng Basra thì bị đuổi việc. Chúng tôi rất lo cho mạng sống của mình", Reuven chia sẻ với chúng tôi [9]. Không còn nơi nào để đi, gia đình Agassi nhập vào dòng lũ 150 nghìn người tị nạn Iraq đến Israel vào năm 1950.

Ngoài số liệu tuyệt đối của người nhập cư tại Israel, còn có một nhân tố khác khiến vai trò của làn sóng nhập cư đến Israel trở nên độc đáo: Những chính sách của chính phủ Israel được triển khai để đồng hóa những người mới đến.

Có một mối liên quan trực tiếp giữa lịch sử của những chính sách nhập cư của các nước phương Tây với cách tiếp cận được giới công thần lập quốc của Israel áp dụng. Trong suốt thế kỷ 17, 18 và 19, sự nhập cư vào Mỹ được thả tự do; và có lúc người nhập cư còn được thuê đến Mỹ để giúp định cư ở những khu vực kém phát triển. Cho đến những năm 1920, không hề tồn tại việc hạn chế số lượng người nhập cư ở Mỹ, mặc dù bị quản lý bằng những quy định sức khỏe và những bài kiểm tra văn hóa.

Nhưng khi các lý thuyết chủng tộc bắt đầu ảnh hưởng đến chính sách nhập cư của Mỹ, việc tiếp cận tự do dần bị siết chặt. Ủy ban Tư pháp của Quốc hội Mỹ tuyển một nhà tư vấn ưu sinh, tiến sĩ Harry H. Laughlin, người quả quyết rằng có một số chủng tộc mang tính thượng đẳng. Một lãnh đạo khác của phong trào ưu sinh là tác gia Madison Grant thì tranh luận trong cuốn sách được phát hành rộng rãi của mình rằng người Do Thái, Ý và một số chủng tộc khác là thượng đẳng vì sự khác biệt trong kích thước hộp sọ.

Đạo luật Nhập cư năm 1924 thiết lập các giới hạn mới về số lượng người nhập cư, căn cứ vào "nguồn gốc quốc gia". Có hiệu lực từ năm 1929, đạo luật áp đặt hạn ngạch nhập cư hằng năm được thiết kế đặc biệt để hạn chế người nhập cư gốc Đông và Nam Âu, chẳng hạn người Do Thái từ Ý, Hy Lạp và Ba Lan. Nhìn chung, không quá 100 người thuộc các nước nêu trên được phép nhập cư vào Mỹ mỗi năm [10].

Khi Franklin Roosevelt lên làm Tổng thống, ông không làm gì

nhiều để thay đổi chính sách nói trên. “Nhìn vào phản ứng của Roosevelt từ năm 1938 đến 1945, có thể thấy mô hình suy giảm sự nhạy cảm đối với hoàn cảnh của người Do Thái châu Âu”, nhà sử học David Wyman cho biết. “Vào năm 1942, tuy biết nạn diệt chủng người Do Thái đang diễn ra, Roosevelt đã hoàn toàn không nhắc đến vấn đề này với Bộ Ngoại giao Mỹ. Ông cũng không bao giờ thật sự giải quyết nó một cách tích cực, dù ông thừa biết chính sách của Bộ Ngoại giao khi đó hoặc là né tránh hoặc là cản trở công tác cứu nạn người Do Thái.” [11]

Khi Thế chiến II bắt đầu, những cánh cửa của Mỹ vẫn đóng chặt với người Do Thái. Song vấn đề chính mà người Do Thái phải đối mặt khi tìm nơi tị nạn vào những năm 1930 và đầu những năm 1940 là Mỹ không phải nước duy nhất hạn chế người Do Thái, mà ngay cả nhiều nước Mỹ Latin cũng mở cửa rất giới hạn, trong khi những nước châu Âu, vào thời điểm tốt nhất cũng chỉ chấp nhận cho hàng ngàn người tị nạn được “quá cảnh” tạm thời như một phần những kế hoạch mơ hồ để định cư ở nơi khác [12].

Thậm chí sau khi Thế chiến II kết thúc, và nạn diệt chủng người Do Thái được biết đến nhiều hơn, các nước phương Tây vẫn không sẵn lòng chào đón những người Do Thái sống sót. Chính phủ Canada đã bắt đúng cảm nghĩ của nhiều nước khi một quan chức Canada phát biểu: “Không một ai cũng đã là quá nhiều!” Hạn ngạch của Anh dành cho người nhập cư đến Palestine cũng bị thắt chặt hơn rất nhiều. Với nhiều người Do Thái lúc đó, họ thật sự không còn chốn dung thân, theo đúng nghĩa đen [13].

Nhận thức sâu sắc lịch sử này, khi chế độ thuộc địa của Anh ở Palestine hết hiệu lực; vào ngày 14 tháng 5 năm 1948, “Bản Tuyên ngôn Lập quốc của Nhà nước Israel” đã được Hội đồng nhân dân Do Thái ban hành. Trong đó nêu rõ: “Thảm họa gần đây ập lên số phận người Do Thái – vụ thảm sát hàng triệu người Do Thái ở châu Âu – là một minh chứng rõ ràng về sự cấp bách trong việc giải quyết tình trạng vong quốc của chúng ta… NHÀ NƯỚC ISRAEL sẽ mở cửa cho người nhập cư Do Thái” [14].

Israel trở thành quốc gia duy nhất trong lịch sử dứt khoát nêu trong văn kiện lập quốc sự cần thiết của một chính sách nhập cư tự do. Năm 1950, chính phủ mới của Israel củng cố bản tuyên ngôn bằng Luật Hồi quốc, đến tận ngày nay vẫn đảm bảo “mọi người Do Thái đều có quyền đến với đất nước này”, mà không có hạn ngạch số lượng.

Luật này cũng định nghĩa một người Do Thái là “một người sinh

ra từ mẹ là người Do Thái, hoặc đã cải đạo sang đạo Do Thái". Quyền công dân Israel cũng được cấp cho cả vợ hoặc chồng không phải người Do Thái, cho trẻ em không phải người Do Thái và cháu của người Do Thái cũng như vợ hoặc chồng của họ.

Ở Mỹ, một cá nhân phải chờ năm năm trước khi nộp đơn xin nhập tịch (ba năm nếu có vợ hoặc chồng là công dân Mỹ). Luật Hoa Kỳ cũng yêu cầu người nhập cư muốn trở thành công dân phải chứng tỏ năng lực tiếng Anh và vượt qua kỳ thi về quyền công dân. Quyền công dân Israel có hiệu lực ngay trong ngày đầu tiên người nhập cư đến, bất kể họ sử dụng ngôn ngữ gì, và không phải trải qua bài kiểm tra nào cả.

Như David McWilliams đã miêu tả, hầu hết người Israel đều nói tiếng Hebrew cùng với một ngôn ngữ khác, chính là thứ tiếng duy nhất họ biết khi đến Israel. Tại vài thị trấn ở Israel, ông cho biết, "có một tờ báo hằng ngày bằng tiếng Tây Ban Nha ở Ladino, thứ tiếng Tây Ban Nha cổ được sử dụng bởi người Do Thái Sephardi – tộc người vốn bị Ferdinand và Isabella trục xuất khỏi vùng Andalucia vào năm 1492…. Còn tại Phố Dizengoff náo nhiệt ở Tel Aviv, các quán cà phê cổ ngân nga tiếng Đức. Những người nhập cư lớn tuổi gốc Đức vẫn tán gẫu bằng tiếng Hoch Deutsch – thứ ngôn ngữ của Goethe, Schiller và Bismarck… Ở cuối con phố là khu Tiểu Odessa. Những biển hiệu tiếng Nga, thức ăn Nga, báo chí phát hành bằng tiếng Nga, thậm chí kênh truyền hình tiếng Nga là bình thường [15].

Giống như Shai và Reuven Agassi, hàng triệu người Israel có nguồn gốc từ thế giới Ả-rập Hồi giáo. Vào thời điểm Israel độc lập, khoảng 500 nghìn người Do Thái đang sống tại các nước Ả-rập Hồi giáo. Nhưng khi làn sóng chủ nghĩa dân tộc Ả-rập quét qua những quốc gia này sau Thế chiến II, cùng với làn sóng tàn sát, đã khiến người Do Thái phải bỏ trốn. Phần lớn là chạy đến Israel.

Điều quan trọng nhất là việc Israel có thể là nước duy nhất tìm cách tăng số lượng dân nhập cư, và không chỉ cho người thuộc dân tộc thiểu số hoặc kinh tế kém, như chiến dịch nhập cư người Ethiopia là một ví dụ. Công việc chào đón và khuyến khích dân nhập cư chiếm một vị trí trong Nội các với một bộ chuyên trách vấn đề này. Không giống Sở Di trú Hoa Kỳ, duy trì một trong những chức năng chính là giữ người nhập cư ở ngoài; còn Bộ Tiếp nhận và Nhập cư Israel chỉ tập trung vào việc mang người nhập cư về nước.

Nếu người Israel nghe thấy trên đài phát thanh rằng lượng người

nhập cư trong năm giảm, đây được xem là tin xấu, giống như việc năm đó thiếu lượng mưa cần thiết. Trong suốt mùa bầu cử, các ứng viên cho chức thủ tướng từ nhiều đảng phái khác nhau đều thường xuyên cam kết sẽ "mang đến một triệu người nhập cư nữa" trong nhiệm kỳ của họ.

Ngoài các máy bay chở người Ethiopia, lời cam kết này từng được thực hiện một cách liên tục và có lúc rất quyết liệt. Một ví dụ tiêu biểu là Chiến dịch Thảm bay thần kỳ, trong đó chính phủ Israel đã bí mật vận chuyển 49 nghìn người Yemen gốc Do Thái đến Israel bằng máy bay vận chuyển dư thừa của Anh và Mỹ. Đây là những người Do Thái nghèo khổ không có phương tiện nào để tự đi đến Israel. Hàng ngàn người khác thì không thể sống sót trong chuyến đi kéo dài 3 tuần để đến một bãi đáp máy bay của Anh ở Aden.

Nỗ lực mang người nhập cư về ít được biết đến nhất liên quan đến Romania hậu Thế chiến II. Khoảng 350 nghìn người Do Thái sống ở Romania vào cuối những năm 1940, và mặc dù vài người đã trốn đến Palestine, chính quyền Cộng sản Romania đã bắt những người muốn ra đi làm con tin. Đầu tiên Israel cung cấp thiết bị khoan và đường ống cho ngành dầu khí Romania để đổi lấy 100 nghìn thị thực xuất cảnh. Nhưng vào đầu những năm 1960, nhà độc tài Nicolae Ceausescu của Romania đòi tiền mặt bằng ngoại tệ mạnh mới cho người Do Thái rời Romania. Giữa năm 1968 và 1989, chính phủ Israel đã trả cho Ceausescu 112.498.800 USD để đổi lấy tự do của 40.577 người Do Thái, tương đương 2.772 USD cho mỗi người.

Trong bối cảnh đó, chính quyền Israel đã xem việc giúp người nhập cư hòa nhập vào xã hội là mục tiêu chính của Bộ Tiếp nhận và Nhập cư Israel. Đào tạo ngôn ngữ là một trong những ưu tiên khẩn cấp và toàn diện của chính phủ này. Ngày nay, cơ quan này vẫn tổ chức những khóa học tiếng Hebrew miễn phí cho dân nhập cư: Năm tiếng mỗi ngày, trong ít nhất sáu tháng. Chính quyền thậm chí còn cung cấp một khoản trợ cấp cho phí sinh hoạt trong thời gian học tiếng, để người nhập cư có thể tập trung vào việc học ngôn ngữ mới thay vì bị phân tâm chỉ học cho xong.

Để công nhận nền giáo dục nước ngoài, Bộ Giáo dục Israel duy trì Phòng Đánh giá bằng cấp nước ngoài. Chính quyền cũng tiến hành những khóa học để giúp người nhập cư chuẩn bị cho các kỳ thi chứng chỉ nghề nghiệp. Còn Trung tâm Tiếp nhận khoa học thì có nhiệm vụ phối hợp các nhà khoa học mới đến với những người lao động Israel, và Bộ Tiếp nhận điều hành các trung tâm khởi nghiệp, hỗ trợ vốn để lập công ty khởi nghiệp [16].

Còn có nhiều chương trình tiếp nhận nhập cư do chính quyền hỗ trợ nhưng do người dân Israel tổ chức độc lập. Ví dụ, Asher Elias tin rằng có một tương lai dành cho người Ethiopia trong ngành công nghệ cao lừng danh của Israel. Cha mẹ của Elias đến Israel vào năm 1960 từ Ethiopia, gần 20 năm trước những đợt nhập cư ồ ạt của người Ethiopia gốc Do Thái vào Israel. Chị gái của Asher, Rina là người Israel gốc Ethiopia đầu tiên được sinh ra tại Israel.

Sau khi hoàn tất chuyên ngành quản trị kinh doanh tại Đại học Quản lý ở Israel, Elias làm công việc tiếp thị tại một công ty công nghệ cao và theo học Đại học Selah, khi đó ở Jerusalem, để học kỹ thuật phần mềm – anh luôn là một người nghiện máy tính. Nhưng Elias đã bị sốc khi thấy chỉ có bốn người Ethiopia làm việc trong lĩnh vực công nghệ cao của Israel.

“Không có cơ hội nào cho người Ethiopia”, anh nói. “Con đường duy nhất dẫn đến lĩnh vực công nghệ cao là thông qua chuyên ngành khoa học máy tính tại các trường đại học công hoặc các trường kỹ thuật tư thục. Sinh viên Ethiopia thường đạt kết quả kém tại kỳ thi trung học phổ thông, khiến họ bị loại khỏi các trường đại học hàng đầu, trong khi đại học tư lại quá tốn kém”.

Elias mở lối đi khác. Năm 2003, anh cùng với một kỹ sư phần mềm người Mỹ thành lập tổ chức phi lợi nhuận Tech Careers, một trại khởi động nhằm chuẩn bị cho sinh viên Ethiopia tìm kiếm việc làm trong ngành công nghệ cao.

Ben-Gurion, trước và sau khi lập quốc, đã xem nhập cư là một trong những ưu tiên hàng đầu của quốc gia. Ông tin rằng người nhập cư không chốn dung thân cần được trợ giúp trong hành trình đến với nhà nước Do Thái non trẻ. Có lẽ quan trọng hơn cả, những người Do Thái nhập cư được khai khẩn đất đai, để chiến đấu trong những cuộc chiến của Israel và để thổi sinh khí vào nền kinh tế của đất nước vừa ra đời. Đến nay, điều này vẫn đúng.

GHI CHÚ CỦA NHÓM TÁC GIẢ:

[1] Phỏng vấn Shlomo Molla, thành viên Knesset, Đảng Kadima (tháng 3 năm 2009).

[2] Nỗ lực giải cứu bí mật này được tài trợ bởi Cục Tình báo trung ương Mỹ, lính đánh thuê địa phương và cả quan chức an ninh Sudan. Chiến dịch được giữ bí mật chủ yếu vì lý do chính trị – nhằm bảo vệ Sudan khỏi bất kỳ sự phản kích nào từ phía các nước Ả-rập, vốn sẽ chỉ trích hành động trợ giúp Israel. Cuối cùng, khi

câu chuyện về chiến dịch giải cứu bằng máy bay vỡ lở, các nước Ả-rập đã gây áp lực buộc Sudan ngừng các chuyến bay, và họ đã nghe theo.

Việc này đã khiến một nghìn người Do Thái Ethiopia bị kẹt lại cho đến khi Chiến dịch Joshua do Mỹ thực hiện mang họ đến Israel vài tháng sau đó.

[3] Sách "Brothers and Keepers: Black Jews and the Meaning of Zionism" của Leon Wieseltier.

[4] Sách "Ethiopian Jews and Israelis Exult as Airlift Is Completed" của Joel Brinkley, Thời báo New York (26-05-1991).

[5] Sách "The Google Story" của David A.Vise và Mark Malseed, trang 15.

[6] Phỏng vấn Natan Sharansky, Chủ tịch kiêm thành viên ưu tú của các tổ chức Adelson Institute for Strategic Studies, Shalem Center và là nhà sáng lập của Yisrael B'Aliya (tháng 05-2008).

[7] Phỏng vấn David McWilliams, nhà kinh tế học người Ailen và là tác giả cuốn "The Pope's Children" (tháng 05-2009).

[8] Phỏng vấn Erel Margalit, người sáng lập quỹ đầu tư Jerusalem Venture Partners (JVP) (tháng 05-2008).

[9] Phỏng vấn Reuven Agassi (tháng 12-2008).

[10] Trong khi điều luật mới đã trở nên cứng nhắc, Bộ Ngoại giao Mỹ đã chỉ đạo các quan chức lãnh sự ở nước ngoài phải khắt khe hơn đối với những hồ sơ của những ai bị xếp loại "public charge" trong luật nhập cư. Một "public charge" là một người không đủ khả năng nuôi sống bản thân hay gia đình. Vào lúc bắt đầu của cuộc Đại Suy thoái, nhằm đáp lại lời khẩn cầu của dân chúng trong việc siết chặt luật nhập cư, các lãnh sự viên ở nước ngoài được chỉ đạo phải mở rộng mức độ diễn dịch khái niệm "public charge" nhằm loại bỏ hồ sơ của những người chưa thật sự đáng bị xếp loại "public charge". Quy định này đã trở thành một quy trình hoàn toàn cảm tính.

[11] Sách "Paper Walls: America and the Refugee Crisis, 1938 – 1941" của David Wyman.

[12] Vài học giả hiện nay tin rằng việc thiếu vắng nơi trú ẩn cho người Do Thái đang tìm cách đào tẩu khỏi Đức và các vùng lãnh

thổ sắp sửa bị quân Đức chiếm đóng đã trở thành một nhân tố quan trọng trong kế hoạch tiêu diệt người Do Thái ở châu Âu của Phát-xít Đức. "Bức tranh toàn cầu rõ ràng cho thấy chính sách [Quốc xã] khi đó là chỉ buộc người Do Thái rời châu Âu", David Wyman cho biết. "Việc chuyển sang hành động tiêu diệt chỉ xảy ra sau khi biện pháp trục xuất đã thất bại, một thất bại chủ yếu do các nước khác không chịu mở cửa cho người tị nạn". Theo sách "Paper Walls: America and the Refugee Crisis. 1938-1941" của David Wyman.

[13] Năm 1939, chính quyền Anh giới hạn mức 10 nghìn người nhập cư Do Thái được vào Palestine mỗi năm, cùng 25 nghìn suất bổ sung dự phòng. Đúng là vào năm 1945, Tổng thống Harry Truman đã yêu cầu một cuộc điều tra hành vi đối xử với người tị nạn Do Thái của chính phủ Mỹ, vốn có nhiều người làm việc trong những công xưởng quản lý bởi quân đội Mỹ. "Kết quả của bản báo cáo ghi lại sự đối xử tàn tệ gây sốc với những người tị nạn đã một lần bị hành hạ, đồng thời kêu gọi cánh cửa vào Palestine cần được mở ra", Leonard Dinnerstein viết trong America and the Suvivors of the Holocaust. Sau nhiều nỗ lực thuyết phục nước Anh cho phép người Do Thái vào Palestine không thành công, Truman yêu cầu Quốc hội Mỹ thông qua một đạo luật cho phép chuyển một số lượng người này vào Mỹ.

Khi dự thảo của Truman được thông qua vào năm 1948, năm khai sinh nước Israel; một nhóm các nhà làm luật, dẫn đầu bởi thượng nghị sĩ bang Nevada Pat McCarran đã thao túng việc phác thảo từ ngữ trong bản dự luật, để khiến nó hóa ra lại kỳ thị người Do Thái gốc Đông Âu. Cuối cùng, sử gia Leonard Dinnerstein ước tính chỉ có 16% số thị thực tị nạn giữa tháng 7 năm 1948 và tháng 6 năm 1952 là của người Do Thái. "Vì thế những mánh khóe và thủ đoạn của McCarran đã thành công", Dinnerstein ghi chú. "Những người Do Thái lẽ ra chọn Mỹ làm nơi tái tạo cuộc sống đã đến Israel".

[14] Tài liệu này có thể tìm thấy tại: http://www.jewishvirtuallibrary.org/jsource/History/Dec_of_Indep.html.

[15] Phỏng vấn David McWilliams, nhà kinh tế học Ailen và tác giả cuốn "The Pope's Children" (tháng 3 năm 2009).

[16] Điều này không phải để ám chỉ rằng căng thẳng sắc tộc không tồn tại trong quốc gia rất bị phân hóa này. Mâu thuẫn sâu sắc đã bùng phát giữa những người đào tẩu khỏi nạn diệt chủng người Do Thái ở châu Âu với người Do Thái từ thế giới Ả-rập thuộc thời

điểm lập quốc của Israel. Sammy Smooha, ngày nay là một nhà sinh học nổi danh tại Đại học Haifa, cũng như Agassi, từng là một người nhập cư Do Thái gốc Iraq phải trải qua tuổi thơ trong lều tạm. “Chúng tôi bị yêu cầu không được nói tiếng Ả-rập, nhưng tôi nào biết tiếng Hebrew. Mọi thứ đều lạ lẫm. Cha tôi từ một quan chức đường sắt ở Baghdad trở thành một kẻ vô dụng. Chúng tôi phải chịu sự mất mát nhân dạng tồi tệ. Giờ nhìn lại, tôi gọi đó là sự đàn áp văn hóa. Đằng sau lý tưởng cao đẹp về một dân tộc thống nhất, thì họ (người Do Thái gốc châu Âu) luôn cư xử trịch thượng và áp đặt”, trích dẫn trong cuốn “The Israelis: Ordinary People in an Extraordinary Land” của Donna Rosenthal, trang 116.

Chương 8
Cộng đồng Do Thái hải ngoại

Đánh cắp máy bay

Như những người Hy Lạp giương buồm cùng Jason để đi tìm Bộ lông cừu vàng; những Argonaut Mới, sinh ra ở nước ngoài, là những doanh nhân thông thạo công nghệ, thường đi đi về về giữa Thung lũng Sillicon và quê nhà.

— ANNALEE SAXENIAN —

"Hôm nay" – John Chamber vừa nói vừa sải bước qua sân khấu lớn nhằm minh họa cho luận điểm của mình, – "chúng ta đang thực hiện cú nhảy lớn nhất trong lĩnh vực sáng tạo kể từ khi bộ định tuyến đầu tiên ra mắt 25 năm trước". Ông nói vào chiếc micro không dây tại hội nghị của Cisco năm 2004 [1]. Dù đang mặc bộ vest doanh nhân, vị CEO 54 tuổi của hãng Cisco – công ty được định giá thị trường lớn hơn cả General Electric trong thời kỳ bùng nổ công nghệ – trông như thể sắp thực hiện một loạt động tác nhảy múa.

Sau khi tạo không khí kịch tính, Chambers tiến đến một vật được che chắn giống tủ quần áo lớn, rồi mở cửa để làm lộ ba chiếc thùng có vẻ phức tạp, mỗi chiếc có kích cỡ và hình dáng giống một chiếc tủ lạnh. Đó chính là CRS-1.

Hầu hết mọi người đều không biết một bộ định tuyến (rounter) là gì, nên có thể gặp khó khăn để hiểu cơn hào hứng của Chambers. Bộ định tuyến tương tự những modem cũ chúng ta dùng để kết nối máy tính với Internet. Nếu Internet giống một dòng sông cuồn cuộn thông tin mà máy tính chúng ta kết nối đến, thì bộ định tuyến chính là nơi giao nhau của những nhánh sông, và cũng là điểm nghẽn cổ chai chủ yếu vốn quyết định năng lực tổng

thể của Internet.

Không nhiều công ty có thể chế tạo những bộ định tuyến cao cấp nhất, và Cisco – tương tự như Microsoft đối với hệ điều hành, Intel với bộ vi xử lý, và Google với công cụ tìm kiếm Internet – là kẻ thống trị thị trường này. Trước khi ra mắt, CRS-1 – một thiết bị tốn bốn năm cùng 500 triệu USD để phát triển – đã được sách kỷ lục thế giới Guinness công nhận là bộ định tuyến nhanh nhất thế giới. "Tôi thích hạng mục kỷ lục này vì các con số đều khổng lồ". Tôi vừa lắp đặt một mạng không dây tại nhà và từng rất hài lòng với tốc độ 54 megabit mỗi giây, song 92 terabit thì quá kinh ngạc", David Hawksett, biên tập mảng khoa học và công nghệ tại Guinness cho biết [2].

Chữ tera trong terabit nghĩa là "nghìn tỉ", nên một terabit bằng một triệu megabit. Theo Cisco, CRS-1 có khả năng tải xuống bản in của toàn bộ sách trong Thư viện Quốc hội Mỹ trong 4,6 giây. Nếu dùng một modem dial-up thì việc này phải mất 82 năm.

Khởi xướng viên chính của CRS-1 là một người Israel tên Michael Laor. Sau khi lấy bằng kỹ sư tại Đại học Ben-Gurion ở Beersheba, Israel; Laor làm cho Cisco ở California (Mỹ) trong 11 năm, nơi ông trở thành Giám đốc kiến trúc phần cứng và kỹ thuật. Năm 1997, ông quyết định trở về Israel, còn Cisco thay vì để mất một trong những kỹ sư hàng đầu của mình, đã đồng ý để Laor mở một trung tâm R&D của Cisco tại Israel, cũng là trung tâm đầu tiên ngoài nước Mỹ.

Trong khoảng thời gian này, Laor bắt đầu lý luận về việc cần có một bộ định tuyến khổng lồ như CRS-1. Lúc đó Internet còn rất mới mẻ, nên ý tưởng về thị trường dành cho bộ định tuyến lớn như thế tỏ ra lạc lõng. "Người ta nghĩ chúng tôi bị hâm khi phát triển sản phẩm này bốn năm về trước", Tony Bates của Cisco phát biểu. "Họ nói chúng tôi no miệng, đói con mắt và hỏi ai mà cần đến công suất lớn đến vậy?" [3]

Laor lập luận chỉ khi Cisco chế tạo được thiết bị này thì thời của Internet mới đến. Vào thời điểm đó, rất khó để hình dung Internet – vốn chỉ mới chập chững với thư điện tử và vài trang Web sơ khai – sẽ bùng nổ theo cấp số nhân cùng với nhu cầu thỏa mãn trong việc truyền tải luồng dữ liệu khổng lồ tạo ra bởi hình ảnh, video và trò chơi điện tử.

Mặc dù CRS-1 là thiết bị lớn nhất từng có của Cisco và là dự án lớn tầm tập đoàn, nhưng nhóm của Laor ở Israel mới đóng vai trò

then chốt trong việc thiết kế cả các con chip lẫn kiến trúc phần cứng cần thiết để mang công nghệ này lên tầm cao mới. Rốt cuộc, khi Chambers hé lộ CRS-1 tại hội nghị năm 2004, ông đã đúng với nhiệt huyết của mình. Với cấu hình hoàn chỉnh, mỗi bộ router được bán với giá 2 triệu USD, thế mà đến cuối năm 2004 đã bán được sáu chiếc. Rồi đến tháng 4 năm 2008, Cisco thông báo doanh số CRS-1 đã tăng gấp đôi trong chưa đầy chín tháng [4].

Năm 2008, trung tâm do Laor mở tại Israel một thập kỷ trước đã có 700 nhân viên. Quy mô của nó đã mở rộng nhanh chóng cùng với việc Cisco thâu tóm chín doanh nghiệp khởi nghiệp của Israel, nhiều hơn số công ty mà Cisco mua về ở bất kỳ nơi nào khác trên thế giới. Ngoài ra, Cisco còn chi 150 triệu USD đầu tư trực tiếp vào các doanh nghiệp khởi nghiệp khác của Israel, cũng như góp 45 triệu USD vào quỹ đầu tư mạo hiểm nhắm vào Israel. Tổng cộng, Cisco đã chi khoảng 1,2 tỉ USD để mua và đầu tư vào các công ty Israel [5].

Yoav Samet, tốt nghiệp từ đơn vị tình báo 8200 tinh nhuệ của quân đội Israel giờ đang phụ trách bộ phận thâu tóm doanh nghiệp của Cisco tại Israel, các nước thuộc khối Liên Xô cũ và Trung Âu cho biết Cisco Israel thuộc những trung tâm nước ngoài lớn nhất của công ty này, cùng với trung tâm Cisco ở Ấn Độ và Trung Quốc. "Nhưng", ông nhấn mạnh, "ở Trung Quốc và Ấn Độ công việc được hoàn thành thuần túy trên phương diện kỹ thuật, nhưng khi cần đến sự sáng tạo thuần túy và hoạt động thâu tóm doanh nghiệp, Israel vẫn ở vị trí dẫn đầu" [6].

Ít ai ngờ Cisco lại đầu tư sâu rộng như vậy cho Israel, và nếu Michael Laor không quyết định đã đến lúc trở về quê hương, hẳn đội ngũ nhân viên Cisco ở Israel đã không trở thành trung tâm trong hoạt động của tập đoàn. Cũng như Dov Frohman của Intel và nhiều người khác, Laor quyết định thu nhận kiến thức và kinh nghiệm tại Mỹ hay bất kỳ nơi nào khác để cuối cùng sẽ quay về phục vụ cho lợi ích của tập đoàn đa quốc gia nơi mình làm việc và cho nền kinh tế Israel.

Trong lúc nhiều nước – trong đó có cả Israel – liên tục than vãn về việc bị nước ngoài thu hút các tinh hoa doanh nhân và học giả, thì những người như Michael Laor cho thấy "chảy máu chất xám" không hẳn là đường một chiều. Đúng hơn, giới nghiên cứu môn di cư quốc tế ngày càng nhận ra một hiện tượng họ gọi là "lưu chuyển chất xám", theo đó người tài sẽ ra đi và định cư ở nước ngoài rồi lại quay về cố hương, chứ không hoàn toàn "bỏ rơi" một trong hai nơi này.

Như Richard Devane viết trong một nghiên cứu được Ngân hàng Thế giới công bố, "Trung Quốc, Ấn Độ và Israel được hưởng nguồn đầu tư hoặc bùng nổ công nghệ trong hơn một thập kỷ qua, và những đợt bùng nổ này được liên kết với nhau bởi sự lãnh đạo từ cộng đồng những người làm việc ở hải ngoại của cả ba nước này" [7].

AnnaLee Saxenian là nhà địa lý kinh tế của Trường U.C Berkeley và là tác giả cuốn The New Argonauts (tạm dịch: Những người anh hùng Argonaut của thời đại mới) viết: "Như những người Hy Lạp giương buồm cùng Jason trong chuyến đi tìm kiếm bộ lông cừu vàng, những người Argonaut mới, sinh ra ở nước ngoài, là những doanh nhân nhuần nhuyễn công nghệ, thường đi đi về về giữa Thung lũng Sillicon và quê nhà", bà viết.

Bà chỉ ra rằng các khu vực công nghệ đang tăng trưởng của Trung Quốc, Ấn Độ, Đài Loan và Israel – đặc biệt là hai nước sau – đã vươn lên thành "những trung tâm toàn cầu quan trọng của sáng tạo", thành quả của họ "qua mặt những nước giàu có và rộng lớn hơn như Đức và Pháp". Bà quả quyết giới tiên phong cho những biến chuyển sâu sắc này là những người "đã đắm chìm trong nền văn hóa của Thung lũng Sillicon để học hỏi. Điều này bắt đầu vào cuối những năm 1980 với người Israel và Đài Loan, và phải đến cuối những năm 1990 hay thậm chí đầu những năm 2000 mới đến lượt người Ấn Độ và Trung Quốc" [8].

Michael Laor tại Cisco và Dov Forhman tại Intel là những Argonaut kinh điển. Ngay cả khi đang thu nhận kiến thức và địa vị trong các tập đoàn đa quốc gia lớn, họ vẫn nuôi dự định quay về Israel. Khi quay về, họ không những trở thành chất xúc tác cho sự phát triển công nghệ của Israel, mà còn xây dựng những hoạt động dùng người Israel, vốn tạo ra các bước đột phá quan trọng cho tập đoàn nơi họ làm việc.

Lớp người Argonaut mới, hay sự "lưu chuyển chất xám" – hình mẫu người Israel đi ra nước ngoài rồi quay về nước là một phần quan trọng của hệ sinh thái sáng tạo kết nối Israel với cộng đồng Do Thái hải ngoại (Diaspora). Ngoài ra còn tồn tại một mạng lưới Diaspora khác của những người Do Thái không thuộc quốc tịch Israel.

Phần lớn thành công của Israel có được là nhờ vào mạng lưới Kiều bào hải ngoại (Diaspora) sâu rộng mà các nước khác, từ Ailen, Ấn Độ đến Trung Quốc, cũng đã xây dựng được. Tuy nhiên mối quan hệ chặt chẽ với Diaspora của những người không mang quốc tịch

Israel lại không tự dưng mà có, cũng không đóng vai trò chất xúc tác cho sự phát triển của ngành công nghệ Israel. Trên thực tế, cộng đồng người Hoa lưu vong là nguồn đầu tư đóng góp 70% FDI vào Trung Quốc; còn cộng đồng lưu vong của Ấn Độ đã làm được nhiều để giúp xây dựng cơ sở hạ tầng công nghệ cao ở quê hương ngay từ lúc hệ thống pháp lý và kinh tế Ấn Độ vẫn còn chưa phát triển.

Israel có kinh nghiệm khác. Trong quá khứ, đa số các nhà đầu tư Mỹ gốc Do Thái thường không quan tâm đến nền kinh tế Israel. Phải rất lâu sau, khi Israel đã thành công hơn, thì nhiều người Do Thái hải ngoại mới bắt đầu nhìn Israel như một điểm đến để kinh doanh, thay vì một nơi chỉ để làm từ thiện hay biểu lộ lòng từ tâm.

Vậy nên Israel cần phải sáng tạo trong việc sử dụng cộng đồng Do Thái hải ngoại để thúc đẩy kinh tế. Truyền thống của Israel trong việc nhờ cậy cộng đồng Do Thái hải ngoại – vốn nhỏ nhưng tâm huyết – để xây dựng đất nước bắt nguồn từ chính những định chế của nó, chẳng hạn như không quân Israel.

Giấc mơ về một ngành sản xuất máy bay Israel xuất hiện trên một chuyến bay rung lắc qua Bắc Cực vào năm 1951, trong chiếc phi cơ về sau trở thành chiếc máy bay đầu tiên của Hãng hàng không Quốc gia Israel. Cuộc hội thoại giữa hai người có tính cách hoàn toàn khác biệt: Shimon Peres, vị Tổng thống thông thái tương lai của Israel, người vào năm 1951 đã phụ trách việc mua vũ khí cho nhà nước Do Thái mới thành lập; và Al Schwimmer, một kỹ sư hàng không nóng nảy đến từ Los Angeles, là bạn của Howard Hughes và Kirk Kerkorian. Tên của Schwimmer là Adolph, nhưng do bối cảnh Thế chiến II, anh đổi thành Al [9].

Peres và Schwimmer đang ở trên một trong nhiều chuyến bay đến vùng Bắc cực bằng những chiếc phi cơ cũ được mua cho lực lượng không quân non trẻ của Israel. Bay qua Bắc cực là điều nguy hiểm, nhưng họ đành mạo hiểm vì như thế, chặng bay sẽ ngắn hơn – người ta không cân nhắc nhiều khi phải điều khiển những chiếc máy bay đã cũ rời ra.

Al Schwimmer từng làm nghề kể chuyện trước khi bị hấp dẫn bởi ngành công nghiệp hàng không vào những ngày đầu tiên, khi máy bay còn rất mới lạ. Ông đang làm việc cho TWA thì Mỹ tham gia Thế chiến II, và toàn bộ ngành hàng không chuyển sang phục vụ chiến tranh. Tuy không chính thức gia nhập Không lực Hoa kỳ, Schwimmer cùng các đồng nghiệp phi công được cấp quân hàm, đồng phục không quân để làm công việc vận chuyển lính, trang

thiết bị và có lúc là các ngôi sao điện ảnh đi khắp thế giới.

Trong suốt cuộc chiến, nhân thân Do Thái của Schwimmer không có nhiều ý nghĩa và gần như không gây ảnh hưởng lên nhân sinh quan của ông. Nhưng việc chứng kiến một trại tập trung được giải phóng, xem các phim tư liệu quay hàng đống xác người và trò chuyện cùng những người Do Thái châu Âu tìm cách tị nạn đến Palestine đã làm ông thay đổi. Gần như sau một đêm, Schwimmer đã trở thành người theo chủ nghĩa phục quốc Do Thái tận tụy.

Khi nghe tin người Anh ở Palestine trả về các con tàu chở đầy người tị nạn Do Thái châu Âu, Schwimmer nảy ra ý tưởng ông tin là tốt hơn: Bay qua đầu các tàu tuần tiễu của hải quân Anh và chở lậu người Do Thái hạ cánh xuống các địa điểm bí mật. Ông đã lần ra điệp viên mật của Ben-Gurion ở New York và thuyết phục anh ta thực hiện ý tưởng này. Trong nhiều tháng liền, đại diện của Haganah, quân đội Do Thái ngầm ở Palestine vẫn tỏ ra chần chừ. Nhưng khi biết rõ quân Anh sẽ rút khỏi Palestine và một cuộc chiến tổng lực giữa thế giới Ả-rập và Israel sẽ xảy ra, Haganah đã liên lạc với Schwimmer.

Lúc này, họ còn có vấn đề cấp bách hơn cả việc chở lậu người tị nạn: Xây dựng lực lượng không quân. Haganah không có lấy một máy bay và sẽ hoàn toàn thất bại trước không quân Ai Cập. Liệu Schwimmer có thể mua, sửa chữa máy bay chiến đấu và chuyển lậu đến Israel?

Schwimmer cho đặc vụ của Ben-Gurion biết ông sẽ bắt đầu ngay lập tức, dù biết như thế sẽ vi phạm Điều luật Trung lập 1935, vốn cấm công dân Mỹ xuất khẩu vũ khí mà không được phép của chính quyền. Đây không còn là chutzpah mà là tội hình sự.

Trong vài ngày, Schwimmer tìm được một số phi công và thợ máy Do Thái tay nghề cao từ Mỹ và Anh để chế tạo thứ mà ông nói với họ là chiếc máy bay dân dụng Do Thái đầu tiên. Ông bị ám ảnh phải giữ bí mật đến nỗi không tiết lộ cho họ biết về ý tưởng chế tạo chiến đấu cơ. Khi có người ngoài hỏi, ông nói dối rằng đang chế tạo một máy bay cho hãng hàng không Panama để chở gia súc đến châu Âu.

Tuy bị FBI tịch thu ba chiếc máy bay lớn nhất mà Schwimmer mua được – ba chiếc Constellations – ông và cộng sự vẫn chuyển lậu thành công ra khỏi nước Mỹ những chiếc khác, một số bay ngang qua đầu các đặc vụ FBI đang ra lệnh cho các máy bay không được phép cất cánh. Vào phút chót, Haganah giành được một thỏa

thuận độc lập mua phi cơ Messerschmitts (Đức) từ Tiệp Khắc, vốn cũng được Schwimmer chuyển đến Israel.

Khi Cuộc chiến Độc lập 1948 xảy ra, các máy bay của Schwimmer đã đánh bại các máy bay Ai Cập đang dội bom xuống Tel Aviv. Trong nhiều trận chiến, những phi công hầu như chưa được đào tạo của Israel đóng vai trò chủ đạo trong việc đảm bảo chủ quyền quốc gia đối với sa mạc Negev – một vùng đất rộng lớn hình tam giác trải dài vài dặm từ phía Nam Jerusalem và Tel Aviv, giữa bán đảo Sinai (Ai Cập) và Jordan.

Sau khi Israel chiến thắng trong Cuộc chiến Độc lập, Schwimmer quay về Mỹ bất chấp đang bị truy nã. FBI đã biết về âm mưu buôn lậu của Schwimmer, còn Bộ Tư pháp Mỹ đã lập cáo trạng hình sự chống lại ông. Phiên tòa xử Schwimmer cùng các phi công tham gia do ông tuyển mộ vào phi vụ này đã gây tranh cãi trong công luận. Các bị cáo không nhận tội, vì cho rằng bản thân bộ luật đã không công bằng. Cuối cùng, Schwimmer chỉ phải nộp tiền phạt, điều được nhiều người xem là đồng nghĩa với việc được miễn tội.

Sau khi trắng án, Schwimmer không mất nhiều thời gian để quay lại cuộc chơi buôn lậu. Đến năm 1950, Schwimmer đã sát cánh cùng Shimon Peres, khi đó là một học trò trẻ tuổi của Ben-Gurion, vốn đang phục vụ cho Bộ Quốc phòng Israel vừa mới thành lập. Peres tìm cách mua 30 máy bay Mustang thừa cho không quân Israel, song thay vì thế Mỹ lại quyết định phá hủy chúng.

Thế là nhóm Schwimmer mua lại những máy bay bị cắt đôi từ chủ một bãi phế thải ở Texas rồi dựng lại, bổ sung linh kiện và sửa chữa để chúng hoạt động được. Sau đó cả nhóm lại "tháo" chúng thành từng mảnh, xếp vào các thùng được đánh dấu "Dụng cụ tưới tiêu" và gửi về Israel.

Nhưng do cần chuyển gấp những máy bay này về Israel, một vài chiếc vẫn được giữ nguyên trạng; Schwimmer và Peres đã bay cùng chúng đến Tel Aviv. Trên chuyến bay này, họ đã cùng bàn thảo về tương lai của ngành hàng không Israel vào năm 1951.

Peres liền bị thu hút bởi ý tưởng của Schwimmer về việc tạo dựng một ngành công nghiệp máy bay của Israel, sẽ phục vụ một mục đích xa hơn cả chiến lược quân sự ngắn hạn. Đây là một phần của tham vọng tạo dựng các ngành công nghiệp Israel của Peres.

Schwimmer khẳng định trong một thế giới đang dư thừa máy bay từ Thế chiến II, thì chẳng có lý do gì để Israel không mua máy bay

với giá rẻ, rồi sửa chữa, nâng cấp và bán lại cho quân đội và hãng hàng không của các nước khác, trong khi vẫn xây dựng ngành sản xuất máy bay thương mại của riêng Israel. Không lâu sau khi quay về Mỹ, Peres dẫn Schwimmer đến gặp Ben-Gurion, người đang có chuyến công du đầu tiên đến Mỹ trên cương vị Thủ tướng Israel.

"Anh đang học tiếng Hebrew à?" là câu hỏi đầu tiên của Ben-Gurion khi Schwimmer giơ tay chào ông; cả hai từng gặp nhau nhiều lần trong Cuộc chiến Độc lập. Schwimmer cười lớn và chuyển chủ đề: "Có nhiều cô gái đẹp ở California, ông có nghĩ vậy không ngài Thủ tướng?"

Ben-Gurion muốn biết Schwimmer đang lập kế hoạch gì. Schwimmer kể về công cuộc cải cách mà mình đang thực hiện.

"Cái gì? Với chỉ ngần này máy móc mà anh định cải tiến máy bay sao?" Ben-Gurion hỏi, Schwimmer gật đầu.

"Chúng ta cần những điều như thế này ở Israel. Và còn cần hơn thế. Chúng ta cần một ngành hàng không thực thụ. Chúng ta cần phải tự chủ", Ben-Gurion nói. Đây chính xác là điều Schwimmer đã thảo luận cùng Peres khi bay qua vùng băng tuyết. "Vậy ông nghĩ sao?"

Điều Schwimmer không biết là trước đó Ben-Gurion đã gợi ý Technion xây dựng ban kỹ thuật hàng không. Khi giao nhiệm vụ, ông nói: "Một tiêu chuẩn sống cao cấp, một nền văn hóa phong phú; sự tự chủ về tinh thần, chính trị và kinh tế, v.v... sẽ không thể đạt được nếu thiếu ngành hàng không".

"Chắc chắn rồi, tôi nghĩ ông nói đúng", Schwimmer đáp lời, rơi ngay vào cái bẫy giăng sẵn của vị Thủ tướng.

"Tôi vui vì anh nói thế. Chúng tôi mong anh quay về Israel để xây dựng ngành hàng không cho chúng tôi", Ben-Gurion nói. Schwimmer liền lặng người nhìn Peres.

"Cứ làm đi, Al", Peres nói. Schwimmer phản đối. Ông lập tức nghĩ đến những bất đồng sẽ vấp phải với giới chỉ huy không quân Israel cùng những cơ sở quân sự nhỏ nhưng quyền lực của Israel; chưa kể ông còn không biết nói tiếng Hebrew. Schwimmer cũng không thuộc đảng phái nào, ông ghét chính trị và thói quan liêu. Sự kết hợp của Israel giữa chế độ kinh tế tập trung xã hội chủ nghĩa và nền chính trị chủ nghĩa thân hữu có thể làm bất kỳ ai nghẹt thở, huống hồ một người đang có hoài bão xây dựng một ngành hàng không.

Ông nói với Ben-Gurion rằng ông chỉ bắt tay thực hiện với điều kiện công ty này không bị thói tiến cử "con ông cháu cha" làm hại, không được có chuyện dùng ảnh hưởng chính trị để có việc làm. "Đây sẽ là một công ty tư nhân, được tổ chức theo các nguyên tắc thương mại", Schwimmer nói với Ben-Gurion.

"Anh là người thích hợp cho Israel. Hãy đến đây", Ben-Gurion đáp lời.

Schwimmer đến Israel. Trong vòng năm năm, Bedek, công ty bảo dưỡng máy bay do ông cùng hai người Israel thành lập đã trở thành doanh nghiệp tư nhân tuyển dụng nhiều lao động nhất trong cả nước.

Đến năm 1960, Bedek sản xuất biến thể của mẫu chiến đấu cơ Fouga của Pháp. Tại buổi ra mắt và bay thử chính thức của chiếc máy bay được đặt tên Tzukit (nghĩa là "nuốt chửng" trong tiếng Hebrew), Ben-Gurion đã nói với Schwimmer: "Nơi này không còn là Bedek nữa. Anh đã đi xa hơn công việc sửa chữa thuần túy. Các anh đã chế tạo một chiếc phi cơ. Nên đổi tên công ty thành Israel Aircraft Industries (Công nghiệp Hàng không Israel)".

Peres và Ben-Gurion đã chiêu mộ thành công một người Mỹ gốc Do Thái, giúp tạo ra một trong những cú hích dài hạn lớn nhất cho nền kinh tế Israel mà không cần kêu gọi vốn đầu tư, dù chỉ một đồng USD.

CHÚ THÍCH CỦA NHÓM TÁC GIẢ:

[1] Bài viết "The Cisco Kid Rides Again" của Fred Vogelstein, tạp chí Fortune (26-07-2004); http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/2004/07/26/377145/index.htm; cùng cuộc phỏng vấn Michael Laor, nhà sáng lập Cisco Systems Development Center ở Israel (Tháng 2 năm 2009).

[2] Bài viết "Cisco Router Makes Guinness World Records" (01-07-2004), trang tin CNET News, http://news.cnet.com/Cisco-router-makes-Guinness-World-Records/2100-1033_3-5254291.html?tag=nefd.top; truy xuất vào Tháng 01-2009.

[3] "The Cisco Kid Rides Again" của Vogelstein.

[4] Bài viết "Cisco Sees Momentum in Sales of Key Router" của Marguerite Reardon, trang TechRepublic, (06-12-2004), http://articles.techrepublic.com.com/5100-22_11-5479086.html; và

thông cáo báo chí của Cisco "Growth of Video Service Delivery Drives Sales of Cisco CRS-1, the World's Most Powerful Routing Platform, to Double in Nine Months" (01-04-2008), http://newsroom.cisco.com/dlls/2008/prod_040108c.html.

[5] Phỏng vấn Yoav Samet, Giám đốc phát triển thương mại của Cisco ở Israel, Trung Âu, Đông Âu, và Nga/CIS, (tháng 1 năm 2009).

[6] Phỏng vấn Yoav Samet.

[7] "The Dynamics of Diaspora Networks: Lessons of Experience" của Richard Devane trong báo cáo Diaspora Networks and the International Migration Skills của Ngân hàng Thế giới, biên tập bởi Yevgeny Kuznetsov, trang 59-67. Trích dẫn bắt đầu từ trang 60.

[8] "The New Argonauts: An Interview with AnnaLee Saxenian" của Jenny Johnston (tháng 07-2006), GBN Global Business Network, http://thenewargonauts.com/GBNinterview.pdf?aid=37652.

[9] Thông tin trong đoạn này lấy từ Anthony David, sách The Sky Is The Limit: Al Schwimmer, the Founder of the Israeli Aircraft Industry bằng tiếng Hebrew; và cuộc phỏng vấn Shimon Peres. Về chuyến bay qua Bắc cực của Peres và Schwimmer và cuộc gặp gỡ của Schwimmer với Ben-Gurion tại Mỹ, xem thêm Shimon Peres, David's Sling (1970).

Chương 9
Phép thử của Buffett

Đối với khách hàng của chúng tôi trên khắp thế giới thì không có cuộc chiến nào cả.

— EITAN WERTHEIMER —

"Chúng ta không đến đây để cuỗm nhân viên của Microsoft", Yoelle Maarek của Google nói. "Nhưng", bà tiếp tục, miệng cười bí hiểm, "nếu họ nghĩ họ sẽ hạnh phúc hơn với chúng ta, thì chúng ta sẽ chào đón họ" [1].Chỉ mới 10 tuần trước, tên lửa Hezbollah đã dội xuống Haifa, nơi đặt trung tâm nghiên cứu và phát triển (R & D) của Google do bà lãnh đạo. Vài tháng sau, Google mở trung tâm nghiên cứu thứ hai cách đó một giờ lái xe về hướng Nam, ở Tel Aviv.

Yoelle Maarek lớn lên ở Pháp, nơi bà học kỹ thuật và lấy bằng tiến sĩ ngành khoa học máy tính tại Đại học Columbia và Học viện Technion ở Haifa. Trước khi được chọn làm Giám đốc trung tâm R&D đầu tiên của Google tại Israel, bà làm việc tại IBM Research trong 17 năm, phụ trách lĩnh vực "tìm kiếm" trước khi Google tồn tại và khi Internet vẫn còn trong giai đoạn thai nghén.

Với Maarek, gốc rễ của việc tìm kiếm nằm sâu trong lịch sử. Giới học giả ở thế kỷ XVI tham vấn các đối chiếu Kinh Thánh để xem Moses được nhắc đến ở đâu và trong ngữ cảnh nào. Đối chiếu "về cơ bản là một bảng mục lục, dựa trên đấy dữ liệu được cơ cấu, là cách mọi công cụ tìm kiếm đang sử dụng. Năm thế kỷ trước, người ta làm việc này bằng tay… Là người Israel và người Do Thái, chúng ta là những người con của Quyển Sách. Chúng ta thích tra cứu các văn bản. Chúng ta thích tìm kiếm", Maarek nói.

Năm 2008, Google Israel thu được 100 triệu USD doanh thu từ

quảng cáo, gấp đôi năm trước và chiếm 10% toàn bộ thị trường quảng cáo Israel – mức thị phần lớn hơn mức Google có tại hầu hết các nước khác.

Trong khi Google đã trở thành một đế chế đang tăng trưởng về sản phẩm và công nghệ – từ tìm kiếm đến Gmail, Youtube, phần mềm di động, v.v… – trái tim của cả tập đoàn vẫn nằm ở trang chủ vô cùng thông dụng của nó. Và nếu trang chủ được truy cập nhiều nhất trên thế giới là ngôi đền của Google, thì ô tìm kiếm của nó chính là vị thánh của những điều thiêng liêng nhất.

Khi đó, việc Google Israel tiến hành dự án nhằm thẳng vào trái tim của công ty – vào tận khung tìm kiếm – có chút gì đó quá tham vọng. Nhóm Israel thử nghiệm một ý tưởng nhỏ vốn không được dùng đến trong hai năm – là Google Suggest – và biến nó thành thứ hàng triệu người nhìn thấy và sử dụng mỗi ngày.

Với những ai không để ý đến chi tiết này: Google Suggest là danh sách những gợi ý được xổ xuống khi bạn nhập liệu vào ô tìm kiếm. Những nội dung đề xuất sẽ được cập nhật trong khi bạn nhập từng ký tự trong chuỗi yêu cầu tìm kiếm, cùng tốc độ gõ phím của bạn.

Google nổi tiếng vì mang đến kết quả gần như ngay lập tức. Nhưng Google Suggest còn phải đạt được điều này với từng ký tự. Thông tin phải đến máy chủ của Google và gửi lại một danh sách các gợi ý liên quan, tất cả diễn ra chớp nhoáng trong một phần của giây trước khi ký tự tiếp theo được gõ vào.

Hai tháng sau khi bắt đầu dự án, cả nhóm được nghỉ lần đầu tiên. Kai-Fu Lee, từng là Giám đốc Google Trung Quốc, cho biết anh sẵn sàng đối mặt với rủi ro của việc các truy vấn bị chậm lại. Rất khó để gõ chữ Trung Quốc, nên việc có Suggest để tự động điền phần còn lại của các ký tự tượng hình tỏ ra đặc biệt giá trị ở Trung Quốc. Suggest đã thành công, và sớm mở rộng đến các trang Google ở Hồng Kông, Đài Loan, Nga, Tây Âu, và nhanh chóng có mặt trên Google toàn thế giới.

Microsoft không bị bỏ xa trong việc đầu tư vốn vào Israel. Trong khi thiệt hại từ vụ bị 2000 quả tên lửa tấn công trong cuộc chiến Lebanon năm 2006 vẫn đang trong giai đoạn khắc phục, một Bill Gates bướng bỉnh vẫn ghé thăm Israel. Ông đến cùng thông điệp rõ ràng: “Chúng tôi không sợ Google”, ông nói với một hãng thông tấn Israel. Trong khi ông không thể cưỡng lại việc tranh cãi rằng các công cụ tìm kiếm trên Internet đang “ở trong tình trạng tồi tệ

so với vị trí nó đã có thể đạt được", ông cũng thừa nhận Google và Microsoft đang cạnh tranh nhau quyết liệt. Và chiến trường mới chính là Israel. Trước đó Gates từng nói rằng "những sáng tạo đang diễn ra tại Israel là rất quan trọng cho tương lai của làng kinh doanh công nghệ" [2].

Người giàu nhất thế giới vừa rời khỏi Israel thì người giàu thứ nhì, Warren Buffett xuất hiện. Nhà đầu tư được kính trọng nhất nước Mỹ đến để ghé thăm công ty đầu tiên ông mua ngoài lãnh thổ nước Mỹ. Buffett dành 52 giờ để tham quan Iscar, công ty chế tạo máy công cụ được ông mua với giá 4,5 tỉ USD và Israel, đất nước ông đã nghe nhắc đến rất nhiều. "Bạn hình dung ra cảnh những con người đi chân trần cách đây hai nghìn năm, rồi nhìn vào nhà máy Iscar trên đỉnh một ngọn núi, cung cấp sản phẩm cho 61 quốc gia – dù đó là Hàn Quốc hay Mỹ, châu Âu hay bất kỳ đất nước nào. Điều đó thật phi thường. Tôi không nghĩ bạn có thể thật sự tìm được sự kết hợp gần gũi đến thế giữa quá khứ và tương lai, ở bất kỳ nơi nào khác trên thế giới" [3].

Nhưng sẽ là bất thường nếu xem lòng trân trọng lịch sử là thứ đã thuyết phục Warren Buffett chọn Israel làm nơi thay đổi chính sách kéo dài nhiều thập kỷ của ông là không thực hiện các vụ thâu tóm doanh nghiệp bên ngoài lãnh thổ Mỹ. Đó cũng không phải thứ đã khiến người khởi xướng Thuyết e ngại rủi ro (risk aversion) này nhìn nhận khác đi về những điểm yếu của Israel.

Bạn không cần phải là Warren Buffett mới biết lo ngại rủi ro. Công ty nào cũng đánh giá cẩn thận các rủi ro khi kinh doanh xa tổng hành dinh, huống hồ lại ở chính nơi được xem là vùng chiến sự. Theo Buffett, câu hỏi là: Bạn nghĩ như thế nào về rủi ro.

Chúng tôi ngồi trong văn phòng của Jon Medved – tại trụ sở chính của Vringo ở Beit Shemesh, khu dân cư giữa Jerusalem và Tel Aviv – để thảo luận về rủi ro đầu tư vào Israel [4]. Nhưng trước khi ông trả lời câu hỏi của chúng tôi, Medved đặt ra câu hỏi của riêng ông. Ông rút ra một trong những trang từ một bài thuyết trình PowerPoint, bài thuyết trình "Israel Inside" mà ông thường trình bày trong vai trò đại sứ kinh tế không chính thức.

"Nhìn biểu đồ này đi", ông nói (biểu đồ 9.1)

"Các bạn nhìn thấy gì ở đây?" Medved hỏi dò. Trục hoành x chỉ từ năm 2002 đến năm 2004; trục tung y không có tên. Rồi có một đường kẻ đi lên – theo hướng tương đối chéo và tuyến tính – thẳng

vào góc phải trên cùng của biểu đồ. Nhưng vì trục tung y không có tên, biểu đồ này chưa hoàn thiện. Chúng tôi nhận ra Medved vừa nêu ra một câu hỏi mẹo.

"À, có thứ gì đó tăng trưởng trong khung thời gian từ năm 2002 đến năm 2004", chúng tôi đánh bạo trả lời. "Nhưng trục tung y lại không cho chúng tôi biết đó là thứ gì".

"Chính xác", ông nhanh chóng đáp lại. "Đó có thể là nhiều thứ. Đầu tiên là bạo lực. Bi kịch thay, đó từng là một trong những giai đoạn bạo lực nhất trong lịch sử của chúng ta, trong suốt cuộc nổi dậy intifada thứ hai (phản kháng bằng ném đá của người Palestine) và dẫn đến cuộc chiến Lebanon lần hai. Biểu đồ minh họa số lượng tên lửa bắn vào Israel trong những năm đó".

Nhưng, Medved nói với chúng tôi, biểu đồ này còn minh họa cho sức tăng trưởng của nền kinh tế Israel, vốn lên cao trong nửa đầu của thập kỷ. Rồi ông lấy tiếp một trang gần giống với trang đầu (biểu đồ 9.2).

Trục tung y trong trang này được ghi chú "Đầu tư nước ngoài vào ngành công nghệ cao Israel". Thật ấn tượng, khi trong cùng giai đoạn đó, có một sự gia tăng đầu tư vào Israel cùng thời gian với sự gia tăng số lần bị tấn công bằng tên lửa.

Thực tế, khi nghiên cứu các số liệu kinh tế khác, chúng tôi đã tìm thấy vài bộ dữ liệu tương đối tương đồng với cơ cấu biểu đồ chung này. Ví dụ, vốn đầu tư trực tiếp nước ngoài (FDI) – một số liệu kinh tế vi mô – dùng đo lường tổng lượng đầu tư trực tiếp từ nước ngoài dưới bất kỳ hình thức nào vào một quốc gia. Trong suốt giai đoạn từ năm 2000 đến 2005, FDI của Israel đã tăng gấp ba, còn thị phần đồng USD quốc tế dành cho đầu tư mạo hiểm vào Israel đã tăng gấp đôi.

Medved không gợi ý rằng có sự tương quan giữa bạo lực tại Israel với sự thu hút các nhà đầu tư. Thay vào đó, ông tin rằng Israel đã tìm ra cách loại bỏ các mối đe dọa an ninh khỏi những cơ hội tăng trưởng cho nền kinh tế. Nói cách khác, người Israel tự tin rằng các doanh nghiệp mới thành lập của họ sẽ sống sót qua chiến tranh và hỗn loạn. Và giới doanh nhân Israel cũng cố gắng thuyết phục nhà đầu tư tin vào điều này.

Alice Schroeder, tác giả cuốn The Snowball (tạm dịch: Quả cầu tuyết), là người duy nhất được ủy quyền viết tiểu sử cho Warren Buffett. Chúng tôi hỏi bà về rủi ro được nhìn nhận của việc đầu tư

vào Israel. “Warren đã ở trong ngành kinh doanh bảo hiểm từ rất lâu, và nhìn vào mọi quyết định đầu tư thông qua lăng kính đó”, bà nói với chúng tôi. “Tất cả là việc xác định mức độ rủi ro như cách bạn làm với một hợp đồng bảo hiểm. Những thứ bạn thật sự lo ngại là khả năng xảy ra động đất và cuồng phong. Warren hỏi: Có những loại rủi ro thảm họa gì, và liệu tôi có thể sống chung với nó?” [5]

Iscar, công ty Israel được Buffett mua lại, có nhà máy chính và các cơ sở nghiên cứu và phát triển đặt tại phía Bắc Israel, và từng hai lần bị đe dọa trước những cuộc tấn công tên lửa – năm 1991, khi cả nước lọt vào tầm ngắm của Saddam Hussein trong cuộc chiến vùng Vịnh và trong cuộc chiến Lebanon năm 2006, khi Hezbollah bắn hàng ngàn tên lửa vào các thị trấn phía Bắc Israel. “Điều này không được tính là rủi ro thảm họa sao?”, chúng tôi hỏi bà.

Quan điểm của Buffett, bà nói với chúng tôi, rằng nếu các công xưởng của Iscar bị trúng bom, họ sẽ xây một nhà máy khác. Nhà máy không đại diện cho giá trị của công ty. Chính tài năng của nhân viên và ban quản lý, nền tảng quốc tế của các khách hàng trung thành và thương hiệu mới tạo ra giá trị của Iscar. Nên dù tên lửa có thể phá hủy các nhà máy, thì trong mắt Buffett, chúng vẫn không đại diện cho rủi ro thảm họa.

Trong suốt cuộc chiến Lebanon năm 2006, chỉ hai tháng sau khi Buffett mua lại Iscar, 4.228 quả tên lửa đã trút xuống miền Bắc Israel [6]. Tọa lạc cách biên giới Lebanon chưa đến 8 dặm, Iscar là mục tiêu chính của tên lửa.

Eitan Wertheimer, Chủ tịch hãng Iscar, người bán công ty cho Buffett, cho chúng tôi biết ông đã gọi cho sếp mới của mình trong ngày đầu tiên của cuộc chiến. “Quan tâm duy nhất của chúng tôi là phúc lợi cho nhân viên của mình, vì máy móc hư hỏng và cửa sổ vỡ nát luôn có thể thay thế”, Wertheimer nhớ lại buổi nói chuyện với Buffett. “Nhưng tôi không rõ ông có hiểu tâm trạng của chúng tôi không”, tôi nói với ông ta như thế. “Chúng tôi sẽ tiếp tục với nửa số nhân viên còn lại, nhưng chúng tôi đảm bảo mọi khách hàng sẽ được giao hàng đúng hẹn hoặc thậm chí sớm hơn” [7].

Một quả tên lửa đã rơi trúng Công viên công nghiệp Tefen, vốn được gia đình Wertheimer thành lập và xây xung quanh Iscar, và nhiều tên lửa rơi gần đó. Và mặc dù trong suốt cuộc chiến, nhiều công nhân đã tạm thời chuyển chỗ ở cùng gia đình xuống phía nam đất nước, các khách hàng của Iscar vẫn không hay biết. “Chúng tôi có mất chút thời gian để điều chỉnh, nhưng chúng tôi

đã không lỡ một chuyến giao hàng nào", Wertheimer nói. "Với khách hàng của chúng tôi trên thế giới, thì không có cuộc chiến nào cả".

Bằng cách đáp trả sự đe dọa theo cách này, Wertheimer và nhiều người khác đã biến những mối nguy hiểm có thể khiến Israel trông có vẻ rủi ro thành minh chứng cho tài sản bất khả xâm phạm của Israel – thứ tài sản đã hấp dẫn Buffett, Google, Microsoft và nhiều tập đoàn khác ngay từ ban đầu.

Ít ai minh họa cho sự gan góc của người Israel hay hơn Dov Frohman, người từng sinh ra tại Amsterdam chỉ vài tháng trước khi xảy ra Thế chiến II. Khi vòng vây của Phát xít Đức lên Hà Lan ngày càng thắt chặt, cha mẹ đã bí mật gửi ông cho gia đình Van Tilborgh, những nông dân Thiên chúa giáo mộ đạo họ gặp. Gia đình này luồn lách qua các đường cống ngầm ở Hà Lan để chạy trốn. Dov mới chỉ ba tuổi khi ông đến trang trại của họ ở vùng nông thôn Hà Lan, nhưng ông vẫn nhớ việc phải đội mũ để che giấu mái tóc đen, vì gia đình nhận nuôi ông đều tóc vàng. Khi lính Đức soát nhà định kỳ, ông thường trốn xuống dưới giường, chui xuống hầm hoặc trốn vào rừng cùng anh em mình. Nhiều năm sau, Dov biết tin cha mình đã chết tại trại Auschwitz; ông không bao giờ biết rõ nơi mẹ mình bị giết hại [8].

Sau cuộc chiến, dì của Frohman, người đã trốn đến Palestine trong những năm 1930, truy tìm gia đình Hà Lan của Frohman và thuyết phục họ mang ông đến một trại mồ côi Do Thái để ông có thể di cư đến Palestine. Năm 1949, cậu bé Dov mười tuổi đặt chân đến đất nước Israel vừa mới thành lập.

Năm 1963, khi Dov Frohman chuẩn bị tốt nghiệp Technion (Viện công nghệ Israel), ông quyết định theo đuổi chương trình thạc sỹ ở Mỹ nhằm "mang một lĩnh vực chuyên môn công nghệ mới về cho Israel". Ông được nhận vào MIT nhưng lại theo học Đại học California ở Berkeley, là nơi ông được nhận một khoản trợ cấp. Đây là một lựa chọn tình cờ.

Trong khi vẫn đang theo học chương trình thạc sỹ, Frohman đã được Andy Grove tuyển vào làm việc tại Fairchild Semiconductor. Một vài năm sau, Grove cùng Gordon Moore và Robert Noyce sáng lập Intel. Frohman trở thành một trong những nhân viên đầu tiên của công ty. Ông nhanh chóng ghi dấu ấn bằng việc phát minh ra thiết bị sau này trở thành một trong những sản phẩm mang lại lợi nhuận cao nhất và là huyền thoại của Intel – một loại chip nhớ có thể tái lập trình. Khi lên đến vị trí quản lý cấp cao, Frohman tuyên

bố ông sẽ rời Intel để giảng dạy môn kỹ thuật điện tại Ghana. Ông viết rằng mình "đang tìm kiếm sự phiêu lưu, tự do cá nhân và sự phát triển bản thân" – đây lại là một người con nữa của Quyển Sách.

Các đồng nghiệp của ông tại Intel cho rằng Frohman thật điên khi rời đi đúng vào lúc công ty chuẩn bị lên sàn chứng khoán và trao cho nhân viên những quyền chọn mua cổ phiếu hứa hẹn mang lại lợi nhuận cao. Nhưng Frohman biết rõ mình muốn gì: Ông muốn thành lập một doanh nghiệp chứ không chỉ đi làm thuê. Ông cũng biết nếu tiếp tục giữ cương vị quản lý, ông có thể sẽ không bao giờ quay trở về Israel, nơi ông đã nung nấu ý tưởng cách mạng cho nền kinh tế địa phương: Ông muốn Israel trở thành quốc gia dẫn đầu trong ngành thiết kế chip.

Năm 1973, thời điểm để nhận ra ý tưởng của ông đã chín muồi. Intel đang đối mặt với sự thiếu hụt nghiêm trọng nguồn kỹ sư. Frohman quay về Intel, trình bày ý tưởng về một trung tâm thiết kế tại Israel cho Grove, và nhanh chóng thu xếp một sứ mệnh khám phá đến Israel. Bị cuộc chiến Yom Kippur trì hoãn, nhóm Intel đến Israel vào tháng 4 năm 1974 và nhanh chóng tuyển 5 kỹ sư cho trung tâm thiết kế mới ở Haifa. Trước đó, Intel chưa bao giờ xây dựng một trung tâm nghiên cứu và phát triển lớn nào tại nước ngoài. "Rốt cuộc, chúng tôi đã ở trong ngành R & D. Chúng tôi không thể mạo hiểm tương lai của công ty bằng việc đặt nhiệm vụ và hoạt động cốt lõi của mình ở nước ngoài – nằm ngoài tầm kiểm soát của chúng tôi", một cựu nhân viên Intel ở California nhớ lại. "Israel là nơi đầu tiên chúng tôi làm điều đó. Rất nhiều người nghĩ rằng chúng tôi thật điên rồ" [9].

Nhóm Israel bắt đầu với khoản đầu tư 300 nghìn USD và năm kỹ sư toàn thời gian. Nhưng vào dịp Quốc khánh lần thứ 30 của Israel, nơi này nhanh chóng trở thành nhà tuyển dụng tư nhân lớn nhất Israel với 5.400 nhân viên. Lúc đầu, khoản đầu tư của Intel vào Israel giống như trò chơi may rủi. Sau này, trung tâm đã phát triển và trở thành đơn vị cốt lõi tạo nên thành công cho Intel. Intel Israel chịu trách nhiệm thiết kế chip cho những chiếc máy tính cá nhân đầu tiên của IBM; thiết kế ra thế hệ chip Pentium đầu tiên; và một kiến trúc mới mà giới phân tích thừa nhận rằng đã cứu Intel khỏi cơn suy thoái không phanh trong những năm 1990, như chúng tôi đã ghi chép trong chương một. Tại thị trấn Qiryat Gat ở phía cực nam Israel, Intel đã xây một nhà máy trị giá 3,5 tỉ USD, nơi người Israel thiết kế chip với những bóng bán dẫn nhỏ đến mức có thể xếp vừa 30 triệu chiếc trên đầu một cây đinh. Cũng phi thường như thế, sự trỗi dậy của Israel như

trung tâm sản xuất tối quan trọng cho Intel đã chứng minh không gì có thể ngăn sức sản xuất của nó, kể cả một cuộc chiến.

“Chúng tôi sẽ tin quyết định của ông, Dov. Hãy làm những gì ông cần làm”. Đây là thông điệp từ ban lãnh đạo Intel chỉ vài ngay sau tháng 1 năm 1991, thời điểm khai màn cuộc chiến vùng Vịnh.

Trước đó năm tháng, Iraq đã xâm lược Kuwait. Từ thời khắc Frohman nghe thấy tin này, nỗi lo sẽ phải cho toàn bộ công nhân về nhà bắt đầu xâm chiếm tâm trí ông – trong những khoảng lặng khi lái xe đến chỗ làm, đứng chờ máy bay cất cánh, hoặc trên giường trước lúc ngủ. Ông biết rằng tắt mọi thứ đi sẽ là thảm họa cho Intel Israel. Nên ông cố loại bỏ ý nghĩ này khỏi đầu.

Trong khi hàng trăm ngàn lính Mỹ được triển khai đến Ả-rập Xê-út để chuẩn bị cho cuộc chiến, Frohman bị phân tâm bởi những rủi ro Intel đang phải đối mặt. Ván bài này bắt đầu từ một sản phẩm có được do quyết định của IBM vào năm 1980, khi hãng này lựa chọn mẫu vi xử lý 8088 để dùng cho máy tính cá nhân IBM, qua đó tạo ra bước đột phá cho Intel. Nhưng gã khổng lồ máy tính kia đã buộc Intel cấp phép sử dụng công nghệ này cho một số hãng khác; mặc dù chính Intel đã thiết kế ra chip 8088. IBM cho rằng việc dựa vào mỗi Intel để sản xuất bộ vi xử lý này là quá mạo hiểm. Nên Intel chỉ nhận được 30% tổng doanh số. Lợi ích giá cả và an toàn cho IBM đồng nghĩa với lợi nhuận giảm cho Intel.

Năm 1983, với chip 286, bộ vi xử lý thế hệ tiếp theo của mình, Intel đã thuyết phục được IBM giảm số lượng các nhà sản xuất được nhượng quyền xuống còn bốn nhà, từ đó làm tăng thị phần của chính Intel. Và vào năm 1985, sau khi đầu tư 20 triệu USD và bốn năm phát triển bộ vi xử lý 386 mạnh mẽ hơn, Intel đã chuẩn bị để chơi một canh bạc. Lần này, IBM đã chấp nhận yêu cầu của Intel: Cho phép công ty này trở thành nhà sản xuất duy nhất các con chip vi xử lý để chạy hầu hết máy tính để bàn mới của thế giới. Chiến lược này sẽ tối đa hóa lợi nhuận của Intel, nhưng cũng làm tăng rủi ro. Nếu Intel không thể đẩy mạnh năng lực sản xuất đúng thời hạn thì sao? Và rủi ro lớn hơn là quyết định của ban lãnh đạo Intel ở Santa Clara là tập trung phần lớn trách nhiệm này cho Israel.

Gánh nặng chính rơi vào nhà máy sản xuất bộ vi xử lý Israel của Intel ở Jerusalem, sản xuất khoảng 3/4 sản lượng toàn cầu của Intel, bằng cách áp dụng chế độ hai ca làm việc, mỗi ca kéo dài 12 tiếng, 7 ngày một tuần.

Nhưng giờ đây năng suất này đang bị đe dọa. Saddam Hussein đã tuyên bố nếu Mỹ tấn công, ông ta sẽ đáp trả bằng cách bắn tên lửa sang Israel.

Chính quyền Israel xem trọng lời nói của Saddam. Iraq có tên lửa Scud có thể bay đến Tel Aviv trong chưa đầy mười phút, và những tên lửa này có thể được trang bị đầu đạn hóa học. Vào tháng 10 năm 1990, chính quyền Israel đã ban hành đợt phân phát mặt nạ phòng hơi độc diện rộng nhiều hơn bất kỳ nơi nào kể từ Thế chiến II.

Đó là thời khắc dị thường ở Israel. Trong các trường mẫu giáo, giáo viên dạy những đứa trẻ năm tuổi cách đeo mặt nạ phòng hơi độc trong trường hợp bị tấn công, và mọi người thực tập cách chạy đến những phòng khóa kín đặc biệt nếu còi báo động vang lên. Hệ thống phân phối mặt nạ được thực hiện kỹ lưỡng, với mỗi gia đình đều nhận được thư chỉ dẫn nơi nhận thiết bị. Quân đội Israel đặt các trạm chỉ huy tiền phương trong các khu mua sắm, nên chuyện mua vài đôi giày mới và một ly cà-phê cùng với mặt nạ phòng hơi độc cho gia đình không có gì lạ.

Frohman đã làm điều mà mọi nhà quản lý Israel đã làm trong suốt hoặc trước khi có chiến tranh: Ông lập kế hoạch cho những tình huống bất ngờ cho kịch bản chiến tranh "thông thường", trong đó nhân viên sẽ bị gọi vào quân dự bị. Hầu hết người Israel dưới 45 tuổi đều phục vụ trong quân dự bị một tháng mỗi năm. Trong một cuộc chiến kéo dài, quân dự bị này có thể bị triệu tập đến khi nào chính quyền cảm thấy đủ. Đây chính xác là một loại thuế kinh tế khổng lồ cho các doanh nghiệp ở Israel – bao gồm ngày công bị mất và giảm năng suất – ngay cả trong thời bình. Trong một cuộc chiến, nhân viên lao động có thể vắng mặt trong nhiều tuần, thậm chí nhiều tháng. Kết quả là nhiều doanh nghiệp Israel đã phá sản trong thời gian chiến tranh.

Đầu tháng 1 năm 1991, các hãng hàng không thương mại Mỹ và châu Âu đã hoãn hoặc cắt giảm số chuyến bay đến khu vực. Vào ngày 11 tháng 1, bốn ngày trước thời hạn của Liên Hợp Quốc để Iraq phải rút quân khỏi Kuwait, chính phủ Mỹ khuyến cáo công dân mình rời khỏi Israel. Vào ngày 16 tháng 1, chính quyền Israel thông báo mọi trường học và doanh nghiệp, ngoại trừ một số công ty thiết yếu (như nhà máy điện) phải đóng cửa trong tuần đó hoặc muộn hơn. Chính quyền muốn mọi người ở trong nhà, tránh xa đường phố, và sẵn sàng ẩn nấp vào các phòng an toàn khi có còi báo động oanh tạc.

Đối với Frohman, đáp ứng yêu cầu của chính quyền đồng nghĩa với việc ngừng sản xuất bộ vi xử lý 386 của Intel vào đúng thời khắc sinh tử của công ty. Frohman trông chờ sự ủng hộ toàn diện của ban quản lý trong trường hợp bị đóng cửa, nhưng ông cũng biết một người chủ sẵn sàng cho nhân viên mình nghỉ ốm không có nghĩa mối quan hệ giữa họ sẽ tiếp tục mà không bị ảnh hưởng. Đặc biệt khi cách "ốm" này có thể sẽ lặp lại trong tương lai.

"Chúng tôi có một số mâu thuẫn trong công ty về việc chuyển giao công nghệ chiến lược và sản phẩm tối quan trọng đến dây chuyền ở Israel", Frohman nhớ lại, "tôi được thuyết phục rằng nếu chúng tôi phải gián đoạn sản xuất, thậm chí chỉ trong một thời gian ngắn, chúng tôi sẽ phải trả giá nghiêm trọng trong dài hạn". Frohman đã dùng hết thời gian và mức độ tín nhiệm để thuyết phục ban quản lý Intel đặt tương lai của cả công ty vào tay của một chi nhánh nước ngoài, vốn là giấc mơ của ông ngay sau khi rời Intel. Và chính chi nhánh này đang chuẩn bị trở thành mục tiêu của tên lửa Scud.

Nhưng Frohman có một nỗi lo khác, thật ngạc nhiên là nỗi lo này còn lớn hơn: "Tôi cứ nghĩ mãi về sự tồn vong của nền kinh tế công nghệ cao vốn vẫn còn non yếu của Israel". Chướng ngại chính dẫn đến các khoản đầu tư lớn hơn vào Israel là ấn tượng dai dẳng về sự bất ổn địa chính trị trong khu vực. Nếu Intel không thể hoạt động trong một tình huống khẩn cấp, thì bất kỳ niềm tin nào của các tập đoàn đa quốc gia, nhà đầu tư hay thị trường vào sự ổn định của Israel sẽ lập tức sụp đổ.

Frohman đã ở nước ngoài đủ lâu để quen thuộc với lời kết tội chống lại việc đầu tư vào Israel. Gần như ngày nào cũng có dòng tít tệ hại về Israel trên khắp thế giới: Lại thêm một vụ tấn công khủng bố… thêm một sự khiêu khích ở khu vực biên giới… thêm đổ máu. Intifada. Bạo lực, khủng bố, chiến tranh. Đó là câu chuyện duy nhất mà mọi người biết.

Ông tin rằng cả Israel lẫn nền kinh tế của nó cần một câu chuyện ngược lại. Khi hạn chót ngày 15 tháng 1 đã đến, ông trở nên gắn bó với một cuộc tranh luận tưởng tượng của ban giám đốc – diễn ra đâu đó tại Mỹ – giữa một lãnh đạo sốt sắng đầu tư vào Israel và một ban giám đốc ngờ vực đang nghĩ rằng ông quá liều lĩnh. Vậy người lãnh đạo nhiệt tình này cần gì trong túi ông ta? "Tôi hiểu sự ngờ vực của các ông. Tôi cũng đã xem tin tức. Nhưng đừng quên rằng Intel đã sản xuất bộ vi xử lý 386 – một trong những bộ vi xử lý quan trọng nhất của Intel – tại Israel trong suốt cuộc chiến vùng Vịnh, và người Israel chưa từng bỏ lỡ một nhịp nào. Họ luôn

đúng kế hoạch. Họ chưa từng trễ hạn… dù chỉ một lần… ngay cả khi tên lửa đang dội xuống đầu."

Vào ngày 17 tháng 1, Frohman thông báo đến nhân viên quyết định đơn phương của ông để giữ cho Intel Israel hoạt động trong suốt cuộc chiến, chống lại mệnh lệnh từ chính quyền, nhưng dựa trên tinh thần tự nguyện: Không nhân viên nào bị phạt nếu vắng mặt.

Vào lúc 2 giờ sáng ngày 18 tháng 1, Frohman, cũng như hầu hết người Israel, bị còi báo động đánh thức. Ông và gia đình nhanh chóng đeo mặt nạ phòng hơi độc và tự khóa mình vào phòng an toàn trong nhà. Khi tiếng còi lắng xuống, họ biết được 8 tên lửa đã rơi trúng Tel Aviv và Haifa – gần trung tâm R&D chính của Intel – nhưng không mang theo đầu đạn hóa học. Dự kiến sẽ có nhiều tên lửa được bắn thêm vào những ngày kế tiếp. Vẫn không rõ liệu Saddam sẽ trang bị đầu đạn sinh học cho những tên lửa Scud trong tương lai hay không.

Lúc 3:30 sáng, khi Frohman đến nhà máy với mặt nạ phòng hơi độc, ông đi thẳng đến phòng sạch – trái tim của nhà máy sản xuất chip, nơi các kỹ thuật viên làm việc trong đồ bảo hộ giống phi hành gia nhằm duy trì môi trường không bụi bẩn. Mọi người đã quay trở lại làm việc. Ông nghe kể khi còi báo động vang lên trước đó, các nhân viên đã lui vào phòng an toàn trong nhà máy, nhưng sau những cuộc tạt về nhà chớp nhoáng, họ lại trở về vị trí làm việc của mình. Khi bắt đầu ca làm việc sáng đầu tiên sau vụ tấn công, Frohman đã chuẩn bị chứng kiến – kịch bản tuyệt nhất – chỉ một nửa số nhân công; thì 75% số nhân viên đã có mặt. Sau cuộc tấn công bằng tên lửa thứ hai của Iraq vào đêm tiếp theo, sản lượng tại trung tâm thiết kế Haifa của Intel đã tăng lên 80%. Những đợt tấn công càng tàn khốc bao nhiêu, sản lượng càng lớn bấy nhiêu. Chào mừng đến với "sự bình thường mới" của Israel.

Những nhà lãnh đạo tại đại bản doanh Santa Clara của Intel không thể hiểu được điều này. Trong một cuộc họp từ xa qua điện thoại với Santa Clara hai ngày sau đó, còi báo động lại vang lên. Các thành viên nhóm Israel xin dừng một lát để di chuyển, đeo mặt nạ phòng hơi độc và tiếp tục cuộc hội thoại từ bên trong phòng an toàn. Một nhóm công nhân Intel còn lập nhà trẻ dã chiến ngay trong nhà máy, do trường học đều đã đóng cửa, và nếu nhân viên muốn là một phần trong sứ mệnh phản kháng của Frohman, họ không còn lựa chọn nào khác ngoài việc mang theo con cái đến chỗ làm. Ngoài công việc chính, họ còn tình nguyện thay phiên trông nom nhà trẻ.

Di sản mà tinh thần cam kết của Frohman để lại hiện vẫn còn nhìn thấy trong các quyết định thiết lập hoạt động quan trọng tại Israel của các công ty đa quốc gia. Và một vài cơ sở trong số này, chẳng hạn như cơ sở của Google, đã được xây trong khoảng thời gian của cuộc chiến Lebanon năm 2006.

Lời giải thích cho điều này liên quan đến nhiều thứ khác hơn là tài năng kỹ sư thuần túy. Nó còn là vấn đề của những nhân tố kém hữu hình hơn, như động lực dẫn tới thành công đến từ cá nhân đến quốc gia. Người Israel có một thuật ngữ cho điều này: "Davka", một từ Hebrew khó dịch bao gồm nghĩa của khái niệm "bất chấp" kèm một chút chế nhạo đối thủ bằng "động tác ngoáy mũi". Giống như nói rằng: "Chúng càng tấn công ta bao nhiêu, ta sẽ càng thành công bấy nhiêu".

Như Eitan Wertheimer nói với Warren Buffett vào lúc bắt đầu cuộc chiến Lebanon năm 2006: "Chúng tôi sẽ xác định xem phe nào đã thắng cuộc chiến bằng cách đẩy mạnh sản xuất tại các nhà máy lên mức cao nhất từ trước đến nay, trong lúc tên lửa dội trên đầu" [10].Người Israel, thông qua việc tạo dựng danh tiếng cho cả nền kinh tế lẫn khối doanh nghiệp – vừa là để khẳng định lòng tự hào dân tộc, vừa là thước đo cho lòng kiên định của đất nước, đã tạo dựng được niềm tin nơi nhà đầu tư vào khả năng giữ vững, thậm chí vượt trội của Israel đối với những cam kết của họ. Nhờ Dov Frohman, Eitan Wertheimer và nhiều người khác, câu hỏi về rủi ro thảm họa gần như trở lên vô nghĩa đối với giới đầu tư và các tập đoàn đa quốc gia đang tìm cách kinh doanh tại Israel.

CHÚ THÍCH CỦA NHÓM TÁC GIẢ:

[1] Phỏng vấn Yoelle Maarek, nguyên Giám đốc trung tâm R&D của Google tại Haifa, Israel (tháng 1 năm 2009).

[2] Bài viết "Microsoft Bill Gates Takes Google, Terrorism War to Israel" của Joel Layden, đăng trên Israel News Agency (2006), http://www.israelnewsagency.com/microsoftgoogleisraelseo581030.html; truy xuất tháng 11 năm 2008.

[3] Trích dẫn từ bản ghi chép trong bộ phim tài liệu do Ủy ban ngoại giao Mỹ Israel (AIPAC) thực hiện năm 2007, được cung cấp cho nhóm tác giả.

[4] Dan Senor là một nhà đầu tư tại Vringo.

[5] Phỏng vấn Alice Schroeder, tác giả cuốn The Snowball (2008).

[6] Bài viết "Hizballah's Rocket Campaign Against Northern Israel: A Preliminary Report" của Uzi Rubin, Jerusalem Issue Brief, tập 6, số 10 (31-08-2006), http://www.jcpa.org/brief/brief006-10.htm.

[7] Phỏng vấn Eitan Wertheimer, Chủ tịch ban lãnh đạo Iscar (tháng 1 năm 2009).

[8] Sách Leadership the Hard Way: Why Leadership Can't Be Taught - And How You Can Learn It Anyway của Dov Frohman và Robert Howard (2008), trang 1 đến trang 16. Mọi trích dẫn của Frohman trong đoạn này đều lấy từ cuốn sách này.

[9] Những cuộc phỏng vấn trong đoạn này với lãnh đạo cấp cao của Intel đều tránh nêu tên người được phỏng vấn (tháng 12 năm 2008).

[10] Phỏng vấn Eitan Wertheimer.

Chương 10
Yozma

Trận đấu

John Lennon từng nói về những năm đầu của dòng nhạc Rock & Roll như sau: "Trước Elvis thì không có gì cả".

Về sự thành công của đầu tư mạo hiểm và tinh thần doanh nhân trong lĩnh vực công nghệ cao của Israel, nói như Lennon thì: "Trước Yozma cũng không có gì".

— ORNA BERRY —

Con trai của Orna Berry là Amit đã truyền đi một thông điệp trị giá 32 triệu USD. Amit đã khôi phục được tin nhắn thoại này và chuyển cho mẹ mình nghe. Người gọi đến là một phó giám đốc của Siemens – tập đoàn viễn thông Đức. Orna Berry, lúc đó đang đi công tác nước ngoài để chào bán doanh nghiệp khởi nghiệp của bà cho những công ty lớn có ý định mua, đã để lỡ cuộc gọi này. Tin nhắn từ Siemens đánh dấu khởi đầu của quá trình thâu tóm một doanh nghiệp Israel đầu tiên bởi một công ty châu Âu. Vụ giao dịch hoàn tất năm 1995.

Mặc dù ngày nay đây là sự kiện khá bình thường – người châu Âu đã đầu tư hàng trăm triệu euro vào các công ty Israel – vào năm 1995, chưa có ai nghe chuyện một công ty châu Âu mua lại một doanh nghiệp Israel. Orna Berry tin rằng một chương trình mới của chính phủ Israel, lúc đó là Yozma, đã khiến điều này trở nên khả thi. Bà cũng tin rằng hàng trăm doanh nghiệp khác cũng có trải nghiệm tương tự nhờ có các chính sách của chính phủ.

Berry được ca ngợi là một trong những lãnh đạo kinh doanh hàng đầu của Israel [1]. Năm 1997, bà được bổ nhiệm làm người đứng

đầu các nhà khoa học tại Bộ Công nghiệp, Thương mại và Lao động – tổ chức lãnh đạo cách tân của Israel; năm 2007, bà trở thành Chủ tịch Hiệp hội đầu tư mạo hiểm Israel. Bà lấy bằng tiến sĩ ngành khoa học máy tính tại Đại học Nam California, làm việc cho Công ty Tư vấn Công nghệ Unisys ở Mỹ, rồi quay về Israel làm cho IBM và sau đó là cho Intel.

Nhưng vào năm 1992, Berry là một doanh nhân lần đầu khởi nghiệp. Hợp tác cùng năm đồng nghiệp đến từ Fibronics, bà đã thành lập Ornet Data Communications, một trong những công ty công nghệ đầu tiên của Israel. Ornet Data phát triển phần mềm và thiết bị cho mạng nội bộ (LAN) để tăng gấp đôi tốc độ truyền tải dữ liệu.

Trong lúc hầu hết mọi người kết nối Internet bằng cách quay số qua đường điện thoại, công nghệ mạng Ethernet phát triển như một cách để kết nối giữa các mạng LAN – là những nhóm máy tính ở gần nhau trong nhà hoặc văn phòng. Mạng LAN có thể truyền nhiều dữ liệu hơn, nhanh hơn giữa các máy tính trong cùng mạng, nhưng băng thông vẫn tương đối hạn chế. Giải pháp của Ornet Data là tạo ra một switch cho các máy tính được kết nối này, từ đó nhân băng thông lên 50 lần theo tính toán của Berry.

Ornet Data chỉ có vài nhân viên ở Karmiel, thành phố phía Bắc Israel, và một văn phòng tại Boston được Berry sử dụng khi bà ghé vào thành phố. Trong những ngày đầu tiên của công ty, bà liên tục bay đến Mỹ để gây vốn, nhưng sớm nhận ra không có ai sẵn lòng.

“Không có cơ chế nào dành cho việc tài trợ những dự án mới chỉ ở giai đoạn đầu với rủi ro cao, trong bối cảnh thiếu vắng đầu tư mạo hiểm trong nước”, bà nói với chúng tôi [2].

Đầu tư mạo hiểm là khoản vốn đầu tư thường đổ vào các công ty công nghệ tăng trưởng cao. Nhưng đối với hầu hết nhà đầu tư nước ngoài, đổ tiền vào Israel có vẻ vô lý. Với họ, Israel đồng nghĩa với các tôn giáo cổ xưa, những phát hiện khảo cổ và xung đột chết người. Ngay cả những nhà đầu tư từng thán phục trình độ nghiên cứu và phát triển của Israel cũng hoảng sợ trước làn sóng bạo lực đi kèm cuộc nổi dậy của người Palestine (còn gọi là Intifada) vào cuối những năm 1980. Đó là trước khi Dov Frohman quyết định duy trì hoạt động của Intel trong Cuộc chiến vùng Vịnh năm 1991.

Theo John Medved, nhà sáng lập Israel Seed Partners, “bạn có thể đàm phán với một quỹ đầu tư Mỹ bao lâu cũng được, và họ sẽ cười

vào mặt bạn khi nghe bạn nói: 'Hãy đến đầu tư vào Israel'." [3]

Sự khan hiếm vốn đầu tư mạo hiểm (Venture Capital – VC) của Israel trong suốt những năm 1980 còn tạo ra một vấn đề khác. Ở phương Tây, vai trò của những nhà đầu tư mạo hiểm không đơn thuần chỉ là cung cấp tiền mặt. Chính vai trò dìu dắt, giới thiệu đến mạng lưới của những nhà đầu tư, những tay thâu tóm doanh nghiệp tiềm năng khác, cũng như các đối tác và khách hàng mới là điều khiến ngành đầu tư mạo hiểm trở nên đáng giá đối với một doanh nghiệp mới thành lập. Một quỹ VC tốt sẽ giúp doanh nhân xây dựng công ty.

"Rõ ràng khi ấy Israel đang thiếu một điều gì đó", Yigal Erlich, một nhà lãnh đạo khoa học từng làm việc trong chính phủ vào cuối những năm 1980 cho biết: "Người Israel rất giỏi phát triển công nghệ, nhưng lại không biết cách quản lý công ty hoặc tiếp thị sản phẩm" [4].

Doanh nhân Israel phải có tư duy toàn cầu ngay từ ban đầu, tạo ra những sản phẩm cho các thị trường cách xa nhiều ngàn dặm và thuộc các múi giờ khác nhau. Nhưng câu hỏi nghiêm túc được đặt ra là: Làm sao để bản địa hóa sản phẩm cho từng thị trường? Làm sao để sản xuất, tiếp thị và cuối cùng là phân phối sản phẩm đến các khách hàng cách xa bờ biển Địa Trung Hải?

Trước khi có đầu tư mạo hiểm, ở Israel chỉ có hai nguồn quỹ. Thứ nhất, các doanh nghiệp mới thành lập của Israel có thể đăng ký nhận trợ cấp phù hợp tại OCS (Office of the Chief Scientist – Văn phòng trưởng khoa học Israel). Tuy nhiên, những khoản trợ cấp này không đủ số tiền mà các công ty mới khởi nghiệp này thật sự cần, và kết quả là hầu hết đều vô tác dụng. Một báo cáo chính phủ xuất bản vào cuối những năm 1980 cho biết 60% số công ty công nghệ nhận trợ cấp OCS đã không thể huy động thêm vốn nhằm tiếp thị sản phẩm. Có thể họ đã tạo ra những sản phẩm tốt, nhưng lại không thể bán chúng [5].

Thứ nhì, các công ty Israel có thể xin trợ cấp BIRD (Binational Industrial Research & Development – Quỹ đầu tư nghiên cứu và phát triển công nghiệp Israel, Hoa Kỳ). Được thành lập nhờ số tiền 110 triệu USD của chính phủ Mỹ và Israel, quỹ BIRD cấp vốn để hỗ trợ những doanh nghiệp liên doanh giữa Mỹ và Israel. BIRD cung cấp các gói trợ cấp khiêm tốn từ 500 nghìn đến 1 triệu USD trong vòng hai đến ba năm, và thu hồi vốn bằng tiền hoa hồng từ các dự án thành công [6].

Ed Mlavsky trở thành CEO của BIRD khi ông trình bày một bình luận không được chuẩn bị trước tại buổi họp của Hội đồng tư vấn Mỹ – Israel về nghiên cứu và phát triển công nghiệp vào năm 1978. BIRD đã được thành lập trước đó hai năm, nhưng chưa cấp vốn cho bất kỳ dự án nào. Buổi gặp của hội đồng nhằm chọn ra người kế nhiệm để điều hành tổ chức, và các thành viên đang thất vọng với những ứng viên. Mlavsky, sinh ra tại Anh nhưng hiện là công dân Mỹ, phát biểu: "Thưa các quý ông, điều này thật tệ hại; ngay cả tôi cũng làm tốt hơn bất cứ ứng viên nào". Ủy ban cho rằng đây là ý tưởng tuyệt vời, và cố thuyết phục Mlavsky từ chức Phó Chủ tịch điều hành Tyco International và chuyển gia đình đến Israel.

Vợ ông không phải người Do Thái, và ông cũng không có liên hệ cảm xúc mạnh mẽ với Israel; nhưng trước sự nài ép của Jordan Baruch, Trợ lý Ngoại trưởng phụ trách lĩnh vực khoa học và công nghệ Mỹ, Mlavsky đã đến Israel để "phỏng vấn cho một công việc tôi không muốn làm, trong một quốc gia tôi không muốn sống", như ông đã nói.

Vợ ông ủng hộ việc này, bà từng đến thăm Israel vào năm 1979, và đã đem lòng yêu mến nền văn hóa tiên phong của đất nước còn non trẻ này. Thế là Mlavsky xin nghỉ phép tại Tyco, thu dọn nội thất vào kho và chuyển đến Israel. Ông giữ chức vụ này trong 13 năm đến khi cùng sáng lập Gemini, một trong những hãng đầu tư mạo hiểm do chính phủ trợ vốn đầu tiên của Israel. Điều hấp dẫn Mlavsky là sự cởi mở của Israel khi sẵn lòng thử nghiệm mọi ý tưởng mới, yếu tố ông đã không thật sự xem trọng cho đến khi hòa nhập vào cuộc sống tại Israel.

Mlavsky gọi BIRD là một dạng "dịch vụ hẹn hò", bởi ông cùng nhóm của mình đóng vai người mai mối giữa một công ty Israel sở hữu một công nghệ với một doanh nghiệp Mỹ có khả năng tiếp thị và phân phối sản phẩm này tại Mỹ. Không chỉ thế, người mai mối này còn trả chi phí cho cuộc hẹn.

Hầu hết các công ty công nghệ Mỹ được BIRD theo đuổi đều có ngân sách nghiên cứu và phát triển hạn chế. Bởi quy mô của họ chỉ tầm hạng trung so với các công ty niêm yết đại chúng và có quy mô lớn, nên họ sợ việc phải sử dụng doanh thu hàng quý để trả cho hoạt động nghiên cứu tốn kém.

Mlavsky nhớ lại: "Chúng tôi đến (các công ty Mỹ) và nói: Có một nơi gọi là Israel, mà các ông có thể đã nghe hoặc chưa từng nghe tới. Chúng tôi có thể giúp các ông liên lạc với những kỹ sư được

đào tạo tốt, sáng tạo và thông minh ở đó. Các ông không phải trả tiền để thuê hay di chuyển họ, và các ông cũng không phải lo lắng về những gì xảy ra sau khi dự án kết thúc. Chúng tôi sẽ không chỉ giới thiệu các vị đến một nhóm như thế – chúng tôi còn trả các vị 1/2 số tiền cho phần quý vị tham gia vào dự án, và trả 1/2 số tiền người Israel cần để tham gia."

Đến nay, BIRD đã đầu tư hơn 250 triệu USD vào 780 dự án, tạo ra 8 tỉ USD doanh số bán hàng trực tiếp và gián tiếp [7].

Tác động của chương trình BIRD vượt xa doanh thu thuần túy: Nó giúp các công ty công nghệ đang phát triển của Israel nắm được cách thức để kinh doanh tại Mỹ. Những công ty này làm việc chặt chẽ với các đối tác Mỹ. Nhiều công ty thuê văn phòng tại Mỹ và gửi nhân viên ra nước ngoài, nơi họ có thể học hỏi về thị trường và khách hàng của mình.

Trong lúc thiếu thốn nguồn vốn chủ sở hữu, BIRD tạo ra một lối tắt dẫn đến thị trường Mỹ. Ngay cả khi liên doanh thất bại, vẫn còn đó bài học to lớn về việc làm sao để tạo ra sản phẩm riêng cho từng thị trường, thay vì chỉ đơn thuần phát triển công nghệ.

Năm 1992, gần 60% số công ty Israel niêm yết trên sàn chứng khoán New York và 75% số công ty có tên trên sàn chứng khoán NASDAQ đã được BIRD hỗ trợ [8].

Các nhà đầu tư mạo hiểm và giới đầu tư Mỹ bắt đầu chú ý đến điều này. Tuy thế, 74% hàng công nghệ cao xuất khẩu ra ngoài Israel được tạo ra chỉ bởi 4% các công ty công nghệ cao [9]. Lợi nhuận không được phân tán rộng rãi. Nếu những doanh nghiệp công nghệ mới không thể xin được trợ cấp từ BIRD hay chính phủ, họ phải thành thục nghệ thuật "tự lực cánh sinh": Sử dụng các nguồn lực cá nhân, các mối quan hệ hay bất cứ công cụ nào khác để thu thập vốn đầu tư.

Jon Medved đã tự lực cánh sinh khi ông đi gõ cửa từng nhà để chào bán những bộ thu phát quang của cha mình vào năm 1982. Khi đó, công ty của ông chỉ có 10 nhân viên, làm việc bên trong một nhà để xe để chế tạo thiết bị thu và bắt sóng quang. Medved thừa nhận ông đã không học qua một lớp toán hay vật lý nào ở đại học, và không biết gì về bản chất của doanh nghiệp mà cha ông đã gây dựng. Ông cũng không biết tiếng Hebrew.

"Tôi nói chuyện với một nhóm kỹ sư Israel không biết gì về cáp quang, và giảng cho họ về sợi quang. Nếu họ đặt ra những câu hỏi

kỹ thuật khó nhằn, tôi sẽ trốn đằng sau tiếng Hebrew của họ – "Tôi không hiểu anh nói gì, xin lỗi!" [10] Medved đã viết một kế hoạch kinh doanh cho công ty và phát triển những dự báo doanh thu bằng phiên bản phần mềm bảng tính đầu tiên trên chiếc máy tính to bằng cái va li của mình; nhưng cũng như Orna Berry, ông thấy việc huy động vốn là không khả thi.

Nhà lãnh đạo trong mảng khoa học, Erlich, trở nên gắn bó với những biện pháp vượt qua thách thức mà các doanh nhân đang phải đối mặt. Nhưng đã có một số phản đối: "Đừng phí thời gian và tiền bạc vào những công ty mới và nhỏ. Họ là những dự án thất bại", những kẻ dèm pha nói với ông [11]. Thay vì thế, các nhà kinh tế của chính phủ đã kêu gọi tăng cường vốn và sự hợp tác giữa Israel với những công ty đa quốc gia lớn, ở thời điểm này đang tuyển dụng hàng ngàn người Israel.

Còn một thách thức khác đang níu chân Israel khi đó: Làm thế nào giải quyết được gần một triệu người nhập cư Do Thái Liên Xô đang bắt đầu tràn ngập khắp đất nước. Chính quyền tin rằng để hấp thụ số người nhập cư này, nền kinh tế Israel sẽ phải tạo ra nửa triệu việc làm mới. Cứ ba người nhập cư Liên Xô lại có một nhà khoa học, kỹ sư hoặc một chuyên viên kỹ thuật; nên ngành công nghệ cao của Israel có vẻ là giải pháp tốt nhất. Nhưng chỉ các trung tâm nghiên cứu và phát triển hiện có thì không đủ để tiếp nhận nhiều nhân viên mới đến thế.

Năm 1991, chính phủ thành lập các vườn ươm công nghệ, có 24 trung tâm tất cả. Những trung tâm này cung cấp cho hầu hết các nhà khoa học Nga nguồn lực và tài chính họ cần trong giai đoạn đầu nghiên cứu và phát triển để sáng tạo. Mục tiêu không chỉ để phát triển công nghệ, mà còn để xác định liệu có thể thương mại hóa và bán sản phẩm đó hay không. Chính phủ trợ cấp cho hàng trăm công ty với các khoản chi trả lên tới 300 nghìn USD. Điều này khiến nhiều người Nga mới nhập cư tìm kiếm được công việc đúng chuyên môn. Nhưng những người chịu trách nhiệm nhận tiền được cấp lại có ít kinh nghiệm với các doanh nghiệp mới thành lập. Các chuyên gia tài chính của chính phủ đã không thể giúp các doanh nhân khởi nghiệp này sự hỗ trợ và quản lý cần thiết để biến các thành công trong nghiên cứu và phát triển thành những sản phẩm thương mại khả thi.

"Mỗi năm khi xem xét thành công của những công ty nhỏ này, tôi đều thất vọng", Erlich cho biết. Trong khi họ có thể đã thành công trong nghiên cứu và phát triển, chúng tôi không thấy họ thành công trong việc phát triển công ty của mình" [12]. Ông dần bị

thuyết phục rằng một ngành đầu tư mạo hiểm tư nhân là liều thuốc giải độc duy nhất. Nhưng ông cũng biết để thành công, ngành đầu tư mạo hiểm Israel cần phải có quan hệ chặt chẽ với các thị trường tài chính nước ngoài. Những mối quan hệ quốc tế không chỉ để gây quỹ; mong mỏi của Israel là nắm bắt được nghệ thuật cố vấn trong kinh doanh. Có hàng ngàn hãng đầu tư mạo hiểm tại Hoa Kỳ có liên quan đến sự thành công của các doanh nghiệp công nghệ ở Thung lũng Sillicon. Họ có kinh nghiệm xây dựng công ty, hiểu công nghệ và quy trình gây vốn, và có thể hướng dẫn các doanh nhân lần đầu khởi nghiệp. Đây là điều Erlich muốn mang đến Israel.

Đó là khi một nhóm các nhà chính trị trẻ tại Bộ Tài chính nảy ra ý tưởng cho một chương trình họ gọi là Yozma, trong tiếng Hebrew nghĩa là "sáng kiến".

Như Orna Berry nói với chúng tôi, "John Lennon từng nói về những năm đầu tiên của dòng nhạc Rock and roll: "Trước Elvis thì không có gì cả". Về sự thành công của đầu tư mạo hiểm và tinh thần doanh nhân trong lĩnh vực công nghệ cao của Israel, nói như Lennon thì: "Trước Yozma cũng không có gì" [13].

Ý tưởng là chính phủ sẽ đầu tư 100 triệu USD để tạo ra mười quỹ đầu tư mạo hiểm mới. Mỗi quỹ phải có ba bên làm đại diện: Những nhà đầu tư mạo hiểm Israel đang được đào tạo, một hãng đầu tư mạo hiểm của nước ngoài và một công ty đầu tư hoặc một ngân hàng của Israel. Còn có một quỹ Yozma trị giá 20 triệu USD để đầu tư trực tiếp cho các công ty công nghệ.

Chương trình Yozma lúc đầu đưa ra một đề xuất với tỉ lệ tương đương 1,5:1. Nếu phía đối tác Israel có thể gây quỹ được 12 triệu USD để đầu tư vào những công nghệ mới của Israel, chính phủ sẽ cho quỹ này thêm 8 triệu USD. Do có quá đông công ty muốn tham gia nên chính phủ đã nâng mức giới hạn. Họ yêu cầu các hãng đầu tư mạo hiểm phải gây quỹ được 16 triệu USD để nhận được 8 triệu USD của chính phủ.

Tuy nhiên, cám dỗ thực sự đối với các quỹ đầu tư mạo hiểm nước ngoài là tiềm năng tăng giá được tích hợp bên trong chương trình này. Chính phủ sẽ giữ 40% cổ phiếu vốn của quỹ, nhưng cho phép đối tác lựa chọn mua lại số cổ phiếu đó với giá rẻ – cộng với lãi suất hằng năm – sau năm năm, nếu quỹ này thành công. Điều này có nghĩa tuy chính phủ chia sẻ rủi ro, họ vẫn cung cấp cho các nhà đầu tư mọi phần thưởng. Từ góc nhìn của nhà đầu tư, đây là một phi vụ tốt lạ thường.

“Đây là một chương trình hiếm hoi mà chính phủ mở sẵn cả lối vào và cửa thoát hiểm”, Jon Medved nói. “Đây là chìa khóa cho thành công của nó”. Và cũng hiếm có một chương trình chính phủ nào thật sự biến mất sau khi nó hoàn thành xong mục tiêu ban đầu, thay vì tiếp tục vô thời hạn.

Khi đó, hầu hết người Do Thái hải ngoại am hiểu kinh doanh đều không đầu tư vào Israel. Họ xem từ thiện và làm kinh doanh như hai hoạt động khác nhau. Trong khi họ có những đóng góp khổng lồ cho các tổ chức phi lợi nhuận làm lợi cho Israel, hầu hết đều không mặn mà đầu tư vào các nỗ lực công nghệ cao của Israel.

Dĩ nhiên vẫn có những ngoại lệ.

Stanley Chais, nhà quản lý tiền tệ ở California đã giúp huy động vốn vòng một cho Yozma bằng việc tổ chức những buổi gặp gỡ giới Do Thái giàu có tại California. Ông đã gây được hàng triệu USD cho các quỹ. Erel Margalit, người từng rời Cơ quan Phát triển Jerusalem để quản lý một trong số những quỹ đầu tiên, nói rằng hầu hết lượt vốn đầu tiên được quyên góp từ những người có “một nơi nồng ấm trong tim dành cho Jerusalem hoặc Israel”. Nhà đầu tư định chế đầu tiên của Margalit là GAN – người khổng lồ Pháp trong lĩnh vực bảo hiểm, có chủ tịch là một người Pháp gốc Do Thái mà Margalit tình cờ gặp trong chuyến bay đến Paris.

“Chính phủ đã được dùng như một chất xúc tác”, Erlich nói. Quỹ Yozma đầu tiên được thành lập thông qua việc hợp tác giữa Ngân hàng Đầu tư Discount Israel Corporation và Advent Venture Partners, một hãng đầu tư mạo hiểm lớn có trụ sở tại Boston. Quỹ này do Ed Mlavsky, Giám đốc giàu kinh nghiệm của BIRD Foundation và Yossi Sela lãnh đạo.

Clint Harris, một đối tác tại Advent, cho biết ông đã nhận thấy có gì đó khác thường về Israel trong chuyến đi đầu tiên của mình. Trong chiếc taxi đi từ sân bay đến khách sạn ở Tel Aviv, người tài xế hỏi ông tại sao lại ghé thăm Israel. Harris đáp ông đến đây để tìm hiểu về ngành đầu tư mạo hiểm. Người tài xế bèn giảng khái quát cho Harris về tình trạng của ngành đầu tư mạo hiểm ở Israel.

Quỹ do Advent tài trợ được gọi là Quỹ Gemini Israel. Một trong những phi vụ đầu tư đầu tiên của nó là vào tháng 11 năm 1993, khi quỹ này chuyển một triệu USD cho Ornet Data Communications. Số tiền đầu tư cùng với các hoạt động hỗ trợ quản trị chính là thứ Ornet cần để thành công. Nhận thấy sự thiếu hụt kinh nghiệm kinh doanh của ban quản lý công ty,

Mlavsky và Sela đã chiêu mộ Meir Burstin làm Chủ tịch ban giám đốc ở công ty mới. Burstin là một tay lão luyện trong giới doanh nghiệp công nghệ cao, từng sáng lập và lãnh đạo Tekem, một trong những công ty phần mềm đầu tiên của Israel, rồi giữ chức Chủ tịch của Tadiran, một trong những công ty công nghệ quốc phòng lớn của Israel. Burstin lập tức mang uy tín và kinh nghiệm đến cho Ornet.

Trong khi công ty đang ngấp nghé bên bờ vực phá sản sau khi lãng phí đợt đầu tư tài chính lớn đầu tiên, Yossi Sela từ Gemini đã đảm đương vị trí quyền CEO đi làm từ Ramat Hasharon đến Karmiel với hai giờ lái xe, bốn ngày một tuần. “Mất 6 tháng với lòng kiên định theo đuổi một mục đích duy nhất từ cả Gemini cho đến nhóm thành lập Ornet, tìm cách bán công ty và giữ cho đội ngũ quản lý không bị rã đám – chưa kể nhiều giờ lái xe từ Ramat Hasharon đến Karmiel mà tôi không nhớ nổi – nhưng chúng tôi đã thành công” [14].

Một nhân tố quan trọng khác đưa đến thành công cho công ty là Gemini có khả năng kêu gọi đầu tư Walden Venture Capital. Walden, một công ty thành lập tại Thung lũng Sillicon, có kinh nghiệm với loại hình công nghệ Ornet đã phát triển. Việc sinh lời gấp ba số tiền đầu tư chỉ trong khoảng hai năm khiến Ornet trở thành câu chuyện thành công đầu tiên của Gemini.

Mười quỹ Yozma được tạo ra trong khoảng thời gian từ năm 1992 đến 1997 chỉ huy động được hơn 200 triệu USD với sự giúp đỡ từ quỹ của chính phủ. Những quỹ này đã được mua lại hoặc tư nhân hóa trong vòng năm năm, và ngày nay chúng quản lý gần ba tỉ USD tiền vốn và hỗ trợ hàng trăm công ty Israel mới. Kết quả đã rõ ràng. Nói như Erel Margalit, “đầu tư mạo hiểm là que diêm thổi bùng ngọn lửa.” [15]

Một vài quỹ Yozma có thành công nổi bật từ sớm với các khoản đầu tư dành cho những công ty như ESC Medical, chuyên thiết kế và xây dựng giải pháp y học sử dụng ánh sáng như tia laser; hãng bán dẫn cao cấp Galileo; nhà cung cấp dịch vụ nhắn tin và e-mail cho doanh nghiệp Commontouch; và Jacada, hãng xây dựng không gian làm việc trực tuyến cho nhân viên phục vụ khách hàng tại những công ty hàng đầu.

Trong suốt hành trình này, nhiều hãng khác cũng nhảy vào thế giới đầu tư mạo hiểm – thậm chí không có sự trợ giúp của Yozma thuộc chính phủ. Jon Medved vừa để lỡ cơ hội được Yozma đầu tư. Nhiều năm sau khi bán công ty do ông và cha mình gây dựng, ông

nghe nói có một suất đầu tư 5 triệu USD của Yozma dành cho các công ty mới thành lập. Được biết đến như "tiền hạt giống", loại vốn đầu tư này được xem là rủi ro nhất, nên Yozma đề xuất tỉ lệ 1:1, theo đó nhà đầu tư phải đem 2,5 triệu USD đặt lên bàn để có được 2,5 triệu USD từ chính phủ.

Medved tìm đến Yigal Erlich với những nhà đầu tư sẵn sàng viết chi phiếu để xin nhận khoản vốn hỗ trợ. Không may là đã quá trễ. Nhưng điều đó không quan trọng. Chương trình Yozma đang tạo ra tiếng vang tại cộng đồng đầu tư Mỹ để họ vượt qua sự e ngại về việc kinh doanh tại Israel. "Israel đã kích thích nhà đầu tư đủ để chúng tôi đưa vào 2,5 triệu USD và thành lập Israel Seed Partners trong năm 1994 mà không cần khoản hỗ trợ tương ứng từ phía chính phủ", Medved nói. Quỹ nhanh chóng tăng lên 6 triệu USD, và Israel Seed tiếp tục gây quỹ được 40 triệu USD vào năm 1999 và 200 triệu USD năm 2000.

Theo Hiệp hội Đầu tư Israel, hiện đang có 45 quỹ đầu tư mạo hiểm của người Israel. Ed Mlavsky cho biết trong khoảng thời gian từ 1992 đến đầu 2009 có khoảng 240 quỹ đầu tư mạo hiểm tại Israel, là những quỹ được định nghĩa như những công ty nước ngoài và trong nước đầu tư cho các doanh nghiệp mới thành lập của Israel.

Những chính phủ khác trên thế giới sớm chú ý đến thành công của Yozma. Nhà lãnh đạo khoa học Erlich nhận được điện thoại từ các chính phủ nước ngoài, bao gồm Nhật Bản, Hàn Quốc, Canada, Ireland, Australia, New Zealand, Singapore và Nga, tất cả đều muốn đến Israel và gặp gỡ những người sáng lập Yozma.

Vào tháng 12 năm 2008, Ireland ra mắt "quỹ sáng tạo" trị giá 500 triệu euro, được thiết kế nhằm thu hút tài trợ từ các nhà đầu tư mạo hiểm nước ngoài. "Nhà nước Ireland – thật mỉa mai cho một đất nước không có quan hệ ngoại giao với Israel trong suốt 40 năm lập quốc đầu tiên – đã học hỏi nhà nước Do Thái", nhà kinh tế học Ireland David McWilliams viết.

Cũng như Yozma, quỹ sáng tạo của Ireland thu hút các quỹ đầu tư mạo hiểm nước ngoài đến Ireland thông qua một loạt quỹ đầu tư mạo hiểm do nhà nước hỗ trợ để làm đối tác với các quỹ thuộc khối tư nhân.

McWilliams nói: "Ý tưởng chính là để hấp dẫn không chỉ dòng vốn của Mỹ cùng những bí quyết thương mại từ quốc gia này, mà còn để thu hút doanh nhân từ khắp châu Âu. Hiện tại, châu Âu có nguồn dự trữ khổng lồ các tài năng khoa học nhưng có thành tích

tạo dựng doanh nghiệp rất kém cỏi. Câu hỏi được nhiều nhà đầu tư đặt ra là: Google của châu Âu đang ở đâu? Đây là một câu hỏi công bằng. Trong vòng 10 năm tiếp theo, nếu Google châu Âu được tạo nên ở đây nhờ sử dụng trí tuệ của châu Âu, Ireland và vốn của Mỹ thì sao? Đó chính là phần thưởng [16].

Yozma cung cấp thành phần quan trọng còn thiếu để cho phép ngành công nghệ Israel tham gia đợt bùng nổ công nghệ của những năm 1990. Nhưng vào năm 2000, ngành công nghệ Israel bị giáng nhiều đòn cùng một lúc: Bong bóng công nghệ toàn cầu bị vỡ, tiến trình hòa bình Oslo bùng nổ thành làn sóng khủng bố, và nền kinh tế bị chững lại.

Tuy nhiên, các doanh nghiệp mới thành lập của Israel nhanh chóng thích nghi và phản ứng lại. Trong giai đoạn này, Israel đã tăng gấp đôi thị phần trên chiếc bánh đầu tư mạo hiểm toàn cầu so với châu Âu, tăng trưởng từ 15% lên 31%. Tuy nhiên, sự tăng trưởng này diễn ra bên trong một môi trường mà các quy định và thuế quan, vốn ưu ái các doanh nghiệp công nghệ mới thành lập và nhà đầu tư nước ngoài lại không có động thái tương tự với phần còn lại của nền kinh tế.

Ví dụ, trong khi một doanh nghiệp công nghệ mới thành lập có thể thu hút sự tài trợ vốn từ nhiều nguồn thì bất cứ ai cố xây dựng một doanh nghiệp truyền thống sẽ gặp nhiều rắc rối chỉ để vay một khoản nhỏ. Thị trường vốn của Israel lúc đó có tính cưỡng ép và tập trung cao độ. Và một ngành đặc thù vốn có vẻ tự nhiên đối với Israel – ngành dịch vụ tài chính – đã bị ngăn không cho phát triển.

Năm 2001, Tal Keinan tốt nghiệp trường HBS cho biết: "Nhiều bạn bè của tôi đi làm tại Phố Wall là người Do Thái, và tôi kinh ngạc khi nhà nước Do Thái không có một ngành như vậy. Khi nói đến việc quản lý đầu tư, Israel thậm chí còn không xuất hiện trên bản đồ."

Lý do nằm ở các quy định của chính phủ. Trong lĩnh vực đầu tư mạo hiểm, Keinan phát hiện: "Với cách cơ chế thuế và quản lý được dựng lên ở đây, về bản chất bạn có thể điều hành như thể mình không ở Israel, điều này tốt, và giúp tạo ra một ngành tuyệt vời. Về cơ bản, chính phủ không nhúng tay vào ngành đầu tư mạo hiểm", nhưng ông cũng nói thêm: "Bạn không thể làm bất cứ điều gì bên ngoài lĩnh vực đầu tư mạo hiểm theo bất cứ cách nào. Bạn không được phép nhận phí quản lý quỹ cho bất cứ khoản tiền nào do bạn quản lý, nên bạn có thể quên toàn bộ ngành đó. Nó không

có triển vọng" [17].

Kinh doanh trong ngành quản lý tài sản có một hình mẫu đơn giản: Các hãng nhận được một khoản phí quản lý tương đương với 1% – 2% số tiền họ quản lý. Nhưng khoản thu lớn thật sự nằm ở phí kết quả kinh doanh, thường dao động trong khoảng 5% – 20% lợi nhuận đầu tư, tùy từng hãng.

Cho đến tháng 1 năm 2005, việc các hãng quản lý tài chính Israel thu phí quản lý quỹ là bất hợp pháp. Nên không ngạc nhiên khi ngành này không tồn tại để được nhắc đến.

Sự thay đổi đến từ Bộ trưởng Tài chính khi đó là Benjamin "Bibi" Netanyahu.

Với sự ủng hộ của Thủ tướng Ariel Sharon vào năm 2003, Netanyahu cắt giảm thuế, giảm phí chuyển tiền, giảm lương công chức nhà nước và loại bỏ 4 nghìn việc làm trong hệ thống nhà nước. Ông còn tư nhân hóa những biểu tượng lớn còn rơi rớt từ chính quyền lên nền kinh tế – chẳng hạn Hãng Hàng không Quốc gia El Al, Công ty Viễn thông Quốc gia Bezeq – và tiến hành cải tổ khu vực tài chính.

Ron Dermer nhận xét: "Với việc xử lý những ảnh hưởng gây ách tắc của chính quyền lên nền kinh tế trong nước, Bibi không còn là một nhà cải cách mà ông đã trở thành một nhà cách mạng. Một cuộc cải cách xảy ra khi bạn thay đổi chính sách của chính phủ; một cuộc cách mạng diễn ra khi bạn thay đổi tư duy cố hữu của cả một đất nước. Tôi nghĩ rằng Bibi đã thay đổi được tư duy đó." Ron Dermer từng giữ chức cố vấn tài chính cho bốn thế hệ bộ trưởng tài chính Israel, bao gồm cả Bộ trưởng Netanyahu [18].

Netanyahu nói với chúng tôi: "Tôi giải thích cho mọi người rằng nền kinh tế tư nhân giống một người gầy phải cõng một người béo – là nhà nước – trên lưng. Trong khi cuộc cải cách của tôi đã khơi mào cho nhiều cuộc bãi công do các liên đoàn lao động trên cả nước tổ chức; việc tôi đặc tính hóa nền kinh tế đã chạm đúng chỗ ngứa. Bất cứ ai từng nỗ lực xây dựng một doanh nghiệp (phi công nghệ) tại Israel đều có thể đồng cảm" [19]. Những cải cách của Netanyahu giành được sự ủng hộ ngày càng tăng của công luận khi nền kinh tế bắt đầu thoát khỏi vũng lầy.

Cùng lúc đó, một gói cải cách ở khu vực ngân hàng do Netanyahu thông qua bắt đầu có hiệu lực. Những cải cách này dần xóa bỏ những trái phiếu chính phủ đảm bảo mức lãi suất 6% hằng năm.

Cho đến thời điểm đó, những nhà quản lý tài sản quỹ lương hưu và quỹ bảo hiểm nhân thọ của Israel chỉ đơn thuần đầu tư vào những trái phiếu được chính phủ đảm bảo. Những quỹ bảo hiểm nhân thọ và quỹ hưu trí "có thể đáp ứng cam kết chi trả cho người thụ hưởng của họ chỉ đơn giản bằng cách đầu tư vào trái phiếu chính phủ. Và đó chính xác là những gì họ đã làm – họ không cần đầu tư vào bất cứ ngành gì khác", Keinan nói với chúng tôi. "Với những trái phiếu này, các nhà đầu tư định chế của Israel không còn động lực để đầu tư vào bất cứ quỹ đầu tư tư nhân nào khác."

Nhưng khi trái phiếu chính phủ bắt đầu đến hạn thanh toán và không thể gia hạn, họ chi khoảng 300 triệu USD hàng tháng để đầu tư vào nơi khác. "Nên bỗng nhiên, bùm, bạn có một hồ chứa đầy vốn nội địa để kích hoạt một ngành đầu tư", Keinan nói, khi chúng tôi ngồi nhìn ra biển Địa Trung Hải, trong văn phòng ở tầng 13 của ông tại Tel Aviv, là nơi quỹ đầu tư mới của ông đặt trụ sở chính. "Kết quả là, hiếm có nhà quản lý tiền tệ quốc tế lớn nào không có ít nhất một khoản đầu tư tại Israel lúc này, hoặc trong cổ phần hoặc trên thị trường trái phiếu công ty mới xuất hiện – một thị trường chưa từng tồn tại cách đây ba năm, hoặc đầu tư vào đồng shekel."

Do những cải cách ở khu vực tài chính của Netanyahu, việc giới quản lý đầu tư thu phí lợi nhuận đầu tư giờ đây đã hợp pháp. Keinan đã không lãng phí thời gian; ông thành lập KCPS, hãng quản lý tài sản tài chính toàn diện đầu tiên của Israel, tại Tel Aviv và New York. "Khoảnh khắc tôi đọc bản dự luật cho chương trình cải cách của Bibi, những bánh xe bắt đầu lăn. Rõ ràng, điều này sẽ giải phóng nền kinh tế phi-công-nghệ-cao của chúng ta", Keinan nói.

Keinan lập luận rằng có rất nhiều tài năng địa phương không được sử dụng. "Nếu bạn nghĩ về những gì người Israel trẻ học được trong các đơn vị của quân đội, chẳng hạn như tình báo… đó thường là những kỹ năng phân tích định lượng rất tinh xảo – như giải thuật toán, chạy mô hình cho các xu hướng kinh tế vĩ mô. Nếu họ muốn tham gia ngành công nghệ cao, sẽ có rất nhiều doanh nghiệp mới thành lập tiếp nhận họ sau khi kết thúc nghĩa vụ quân sự. Nhưng nếu họ muốn làm trong ngành tài chính, họ sẽ phải bỏ xứ. Điều này giờ đã thay đổi. Hãy nghĩ về điều đó", ông tiếp tục. "Có những người Israel làm việc trên Phố Fleet ở Luân Đôn vì ở đây không có chỗ cho họ. Còn bây giờ, kể từ năm 2003, ở Israel đã có chỗ cho họ."

CHÚ THÍCH CỦA NHÓM TÁC GIẢ:

[1] Bài viết "Woman on a mission" của tác giả Jennifer Friedlin, báo Jerusalem Post (20-04-1997).

[2] Phỏng vấn Orna Berry, cổ đông tại Gemini Israel Funds, và Chủ tịch của một số công ty thuộc Gemini (tháng 1 năm 2009).

[3] Phỏng vấn Jon Medved, CEO và thành viên ban lãnh đạo của Vringo (tháng 5 năm 2008).

[4] Phỏng vấn Yigal Erlich, nhà sáng lập, Chủ tịch kiêm CEO của Yozma Group (tháng 5 năm 2008).

[5] Tài liệu nghiên cứu ""Venture Capital Policy in Israel: A Comparative Analysis and Lessons for Other Countries" của các tác giả Gil Avnimelech và Morris Tuebal, khoa kinh tế và quản trị kinh doanh tại Đại học Hebrew, trang 17 (tháng 10 năm 2002).

[6] Thông tin về sự thành lập của BIRD được lấy từ một cuộc phỏng vấn cùng Ed Mlavsky, Chủ tịch và nhà đồng sáng lập Gemini Israel Funds (tháng 12 năm 2008).

[7] Bài viết " BIRD Foundation to Invest Million in 12 Advanced Devel-opment Projects in Life Sciences, Energy, Communications, Software and Nanotechnology" của BIRD (Israel-US Binational Industrial Research and Development Foundation), http://www.birdf.com/_Uploads/255BOG08PREng.pdf.

[8] Sách Innovation of the State của Dan Breznitz, trang 60, (2007).

[9] Ed Mlavsky trong một bài thuyết trình bằng PowerPoint trước sinh viên trường Wharton MBA (2008).

[10] Phỏng vấn Jon Medved.

[11] Phỏng vấn Yigal Erlich.

[12] Ibid.

[13] Phỏng vấn Orna Berry.

[14] Yossi Sela, CEO Gemini Venture Funds, http://www.gemini.co.il/?
p=TeamMember&CategoryID=161&MemberId=197.

[15] Phỏng vấn Erel Margalit.

[16] Bài viết "Ireland Inc. Gets Innovated" trên báo Sunday

Business Post On-Line của David McWilliams (21-12-2008), http://www.sbpost.ie/post/pages/p/story.aspx-qqqt=DAVID +McWilliams-qqqs=commentandanalysis-qqqid=38312-qqqx=1.asp; truy xuất vào tháng 1 năm 2009.

[17] Phỏng vấn Tal Keinan, nhà đồng sáng lập KCPS (tháng 5 và tháng 12 năm 2008).

[18] Phỏng vấn Ron Dermer, cựu tùy viên kinh tế tại Đại sứ quán Israel ở Mỹ, và là cố vấn cao cấp của Thủ tướng Benjamin Netanyahu (tháng 9 năm 2008).

[19] Phỏng vấn Benjamin Netanyahu, Thủ tướng Israel (tháng 12 năm 2008).

Chương 11
Phản bội và cơ hội

Hai vị cha đẻ thật sự của ngành công nghệ cao Israel chính là cuộc tẩy chay kinh tế của khối Ả-rập và Charles De Gaulle, vì họ buộc chúng ta phải tiến lên và phát triển một nền công nghiệp.

— YOSSI VARDI —

Xuyên suốt cuốn sách, chúng tôi đã chỉ ra rằng văn hóa ứng biến và chống phân cấp quản lý của quân đội Israel đã đi theo người Israel vào trong các doanh nghiệp và giúp định hình nền kinh tế Israel. Văn hóa này - khi kết hợp cùng thành tựu công nghệ Israel thu được từ các đơn vị quân sự tinh nhuệ và công nghiệp quốc phòng nhà nước - sẽ tạo thành một hỗn hợp hiệu nghiệm. Nhưng sự hình thành của nền công nghiệp quốc phòng Israel không hề bình thường. Một quốc gia quá nhỏ lại có tổ hợp công nghiệp quốc phòng bản địa là điều chưa từng được biết đến. Nguồn gốc của nó bắt rễ từ sự phản bội bi đát chỉ sau một đêm của một đồng minh thân cận.

Cách hay nhất để hiểu khoảnh khắc Israel bị "dội nước" là thông qua một cú sốc có tác động tương tự với người Mỹ. Trong những năm tăng trưởng nhanh sau chiến tranh, vị thế toàn cầu của Mỹ bất ngờ bị hạ gục khi Liên Xô qua mặt Hoa Kỳ bằng cách phóng vệ tinh không gian đầu tiên – Sputnik 1. Việc người Liên Xô có thể dẫn đầu cuộc chạy đua vào không gian đã làm đa số người Mỹ sửng sốt. Nhưng hồi tưởng lại, đây lại là cú nhảy vọt cho nền kinh tế Mỹ.

Nhà kinh tế học sáng tạo John Kao nói Sputnik "là một hồi chuông cảnh tỉnh, và nước Mỹ đã trả lời. Chúng tôi điều chỉnh chương trình giảng dạy ở trường để nhấn mạnh việc dạy môn toán và khoa học. Chúng tôi thông qua Đạo luật Giáo dục Quốc phòng trị

giá 900 triệu USD (khoảng 6 tỉ USD theo thời giá hiện tại) để cấp học bổng, các khoản vay cho sinh viên và trang thiết bị cho trường học" [1]. NASA và chương trình Apollo được thành lập, và một cơ quan tương tự thuộc Bộ Quốc phòng cũng được thành lập mới và chuyên tâm vào việc khuyến khích cộng đồng R&D dân sự.

Hơn một thập kỷ sau đó, Neil Armstrong đặt chân lên mặt trăng. Chương trình Apollo và khoản đầu tư quốc phòng có liên quan của Lầu Năm Góc đã thúc đẩy một thế hệ những khám phá mới mà sau này đều được thương mại hóa, tạo ra tác động gây thay đổi nền kinh tế. Chiến dịch phối hợp nghiên cứu và phát triển này đã sinh ra những khối doanh nghiệp hoàn toàn mới trong ngành viễn thông và điện tử hàng không, cũng như sinh ra chính Internet, và trở thành di sản của lời đáp trả Mỹ dành cho Sputnik.

Israel cũng có khoảnh khắc Sputnik của riêng mình, sau Mỹ mười năm. Ngay trước Cuộc chiến Sáu ngày năm 1967, Charles De Gaulle đã dạy Israel bài học sâu sắc nhất về cái giá của sự lệ thuộc.

De Gaulle, người sáng lập Nền Cộng hòa thứ năm của Pháp, đã tham gia rồi rời khỏi các vị trí chính phủ và quân sự cấp cao kể từ Thế chiến II, và đảm nhiệm cương vị Tổng thống từ năm 1959 đến 1969. Sau khi Israel giành độc lập, De Gaulle đã lập liên minh với nhà nước Do Thái và nuôi dưỡng thứ được các lãnh đạo Israel tin là tình hữu nghị sâu sắc. Liên minh bao gồm việc Pháp viện trợ cho Israel các trang thiết bị quân sự quan trọng và máy bay chiến đấu, thậm chí còn có một thỏa thuận bí mật để hợp tác sản xuất vũ khí hạt nhân [2].

Giống như các nhà nước bé nhỏ, Israel thích mua các hệ thống vũ khí lớn từ nước khác hơn là đầu tư nguồn lực khổng lồ để sản xuất chúng. Nhưng vào tháng 5 năm 1950, Hoa Kỳ, Anh và Pháp đã cùng nhau ban hành Tuyên bố chung Ba bên nhằm hạn chế việc bán vũ khí đến Trung Đông.

Thiếu nguồn cung sẵn sàng từ bên ngoài, Israel đã bắt đầu ngành vũ khí với các nhà máy bí mật sản xuất súng đạn. Một nhà máy hoàn toàn được giấu kín dưới mặt đất, bên trên là tiệm giặt ủi kibbutz, những máy giặt được vận hành suốt ngày đêm để át tiếng ồn bên dưới. Được xây nhờ các thiết bị thời hậu chiến buôn lậu từ Mỹ, vào năm 1948 nhà máy này sản xuất hàng trăm súng máy mỗi ngày. Những nhà máy được xây tạm có nguồn cung súng được buôn lậu từ khắp nơi trên thế giới. David Ben-Gurion đã gửi đặc phái viên ra nước ngoài để thu thập vũ khí từ tận những năm 1930.

Ví dụ, vào năm 1936, Yehuda Arazi đã tìm cách chứa súng trường trong một nồi hơi nước từ Ba Lan đến cảng Haifa. Năm 1948, ông đóng vai một vị đại sứ từ Nicaragua để đàm phán mua năm giàn súng đại liên của Pháp.

Người Israel thực hiện trót lọt các âm mưu này cho đến khi Liên Xô – thông qua Tiệp Khắc – làm ngơ Hiệp ước Ba bên để thực hiện hợp đồng bán vũ khí lớn trị giá 250 triệu USD cho Ai Cập vào năm 1955.

Để đáp trả, De Gaulle đứng về phe bên kia. Vào tháng 4 năm 1956, ông bắt đầu chuyển lượng lớn vũ khí hiện đại đến Israel. Quốc gia bé nhỏ lần đầu tiên có một nhà cung cấp vũ khí tầm quốc gia đáng tin cậy.

Sau khi Ai Cập quốc hữu hóa Kênh đào Suez vào năm 1956, mối quan hệ trên còn thắm thiết hơn. Pháp dựa vào Kênh đào Suez trong việc vận tải biển từ khu vực này đến châu Âu. Quân đội Israel đảm bảo Pháp tiếp cận được với Suez, đổi lại, Pháp trút cho Israel thêm nhiều vũ khí. Nguồn viện trợ ngày càng tăng khi Pháp cùng Israel hợp tác trong nhiều chiến dịch. Cơ quan tình báo của De Gaulle ghi nhận sự giúp đỡ của Israel trong việc làm suy yếu phong trào chống Pháp tại Algeria, một trong những thành trì thuộc địa của Pháp.

Năm 1960, Pháp hứa viện trợ Israel 200 xe tăng AMX-13 và 72 máy bay chiến đấu Mystere trong vòng mười năm tiếp theo.

Nhưng vào ngày 2 tháng 6 năm 1967, ba ngày trước khi Israel tấn công phủ đầu Ai Cập và Syria, De Gaulle đột ngột cắt đứt quan hệ với Israel. “Pháp sẽ không chấp thuận, và càng không ủng hộ quốc gia đầu tiên sử dụng vũ lực”, ông tuyên bố với Nội các của mình [4].

Nhưng chỉ quyết định của De Gaulle thì chưa đủ để tháo ngòi một cuộc chiến Trung Đông. Nhiều tình huống mới đòi hỏi phải có những liên minh mới với Pháp. Năm 1967, Pháp rút khỏi Algeria. Để lại đằng sau cuộc chiến Bắc Phi dai dẳng và cay đắng, ưu tiên của De Gaulle giờ là nối lại quan hệ với thế giới Ả-rập. Pháp không còn hứng thú sát cánh cùng Israel. “Pháp dưới thời De Gaulle không có bạn, mà chỉ có lợi ích”, tuần báo Le Nouvel Observateur của Pháp ở thời điểm đó nhấn mạnh [5].

Người kế nhiệm De Gaulle, Georges Pompidou, tiếp nối chính sách này sau khi nhậm chức năm 1969. 200 xe tăng AMX lúc đầu được Pháp cam kết giao cho Israel lại được chuyển đến Libya, và Pháp

thậm chí còn chuyển 50 chiến đấu cơ Mirage mà Israel đã trả tiền cho Syria, một trong những kẻ thù hung hăng nhất của Israel.

Người Israel nhanh chóng tìm kiếm các biện pháp thay thế. Nhà sáng lập không quân Israel, Al Schwimmer tự chiêu mộ một kỹ sư Thụy Sĩ có cảm tình với Israel để kỹ sư này đưa cho ông bản thiết kế động cơ Mirage và Israel có thể sao chép mẫu chiến đấu cơ. Israel cũng quay về với chiến lược buôn lậu có từ trước ngày lập quốc. Trong một nhiệm vụ năm 1969, năm tàu chiến do người Israel điều khiển đã vượt chặng đường dài 3 nghìn dặm để trốn chạy từ Pháp về Israel. Trị giá hàng triệu USD, những tàu tuần dương này đã được hứa giao cho Israel trước đợt cấm vận mới. Như tạp chí Time miêu tả sinh động vào năm 1970: "Từ thời Bismarck chưa từng có cuộc truy lùng trên biển nào như thế… Ở nhiều vị trí, người Israel đã bị máy bay do thám Pháp, một tàu R.A.F Canberra của Malta, tàu chở dầu Liên Xô, rừng radar của hạm đội 6 của Mỹ, máy quay truyền hình và cả ngư dân Ý phát hiện" [6].

Tuy nhiên, những trò luồn lách này không thể bù đắp cho sự thật nghiệt ngã: Cuộc chạy đua vũ trang Trung Đông đang leo thang đúng vào lúc Israel mất hầu hết nguồn cung máy bay và vũ khí vốn không thể thiếu. Lệnh cấm vận năm 1967 của Pháp đã đặt Israel vào thế vô cùng ngặt nghèo.

Trước cuộc chiến năm 1967, Mỹ bắt đầu bán các hệ thống vũ khí cho Israel, bắt đầu với tên lửa đất đối không Hawk dưới thời Kennedy vào năm 1962. Khi đó, lựa chọn số một của Israel là để Mỹ thế chỗ Pháp làm nhà cung cấp vũ khí chính cho Israel. Nhưng sự phản bội của Pháp đã khiến Israel tin rằng họ không thể tiếp tục lệ thuộc quá nhiều vào các nhà cung cấp vũ khí nước ngoài. Israel quyết định phải hành động nhanh chóng nhằm sản xuất các hệ thống vũ khí lớn như xe tăng hay máy bay chiến đấu, mặc dù chưa có nước nhỏ nào thành công trong việc này.

Nhu cầu tự chủ đã tạo ra xe tăng Merkava, được ra mắt lần đầu năm 1978 và giờ đã sản xuất đến thế hệ thứ tư. Nhu cầu này dẫn đến việc tạo ra Nesher – phiên bản Israel của chiến đấu cơ Mirage – rồi sau đó đến Kfir, bay lần đầu năm 1973 [7].

Tuy nhiên, dự án tham vọng hơn cả là việc sản xuất chiến đấu cơ Lavi, dùng động cơ do Mỹ sản xuất. Chương trình được góp vốn chung giữa Israel và Mỹ. Lavi được thiết kế không chỉ để thay thế Kfir mà còn để trở thành một trong những chiến đấu cơ hàng đầu thế giới.

Lavi được phát triển toàn diện vào năm 1982; vào cuối năm 1986 chiếc đầu tiên đã được công bố và đưa vào hoạt động. Nhưng vào tháng 8 năm 1987, sau khi hàng tỉ USD đã được chi để chế tạo năm phi cơ mẫu, sức ép từ Israel và Mỹ đã dẫn tới sự hủy bỏ chương trình; đầu tiên là sức ép từ Quốc hội Mỹ rồi đến cuộc bỏ phiếu 12 chống 11 thuận trong Nội các Israel.

Nhiều năm sau, việc hủy bỏ dự án vẫn gây tranh cãi: Có người tin rằng ngay từ đầu đây đã là một dự án bất khả thi, lãng phí thời gian; người khác lại cho rằng đây là một cơ hội vàng đã bị bỏ lỡ. Trong một bài viết năm 1991 trên tạp chí Flight International, xuất bản trong chiến dịch Bão táp Sa mạc, một biên tập viên viết về cảm nhận khi bay trên chiếc Lavi vào năm 1989: "Giờ đây trong khi liên quân đang chiến đấu ở vùng Vịnh, họ đã để mất chiếc chiến đấu cơ mà họ cần. Thật đáng tiếc khi tôi phải bay trên chiếc chiến đấu tốt nhất thế giới và biết rằng nó sẽ không bao giờ được đưa vào sử dụng" [8].

Dù chương trình bị hủy, việc phát triển Lavi để lại ảnh hưởng rõ rệt trong quân đội. Thứ nhất, người Israel đã tạo ra một bước đột phá về tinh thần: Họ đã cho chính bản thân, đồng minh và kẻ thù thấy họ không phụ thuộc vào bất cứ ai để có được một trong những nhân tố cơ bản nhất cho sự tồn vong của đất nước – một chương trình sản xuất máy bay chiến đấu hiện đại.

Thứ hai, vào năm 1988, Israel đã gia nhập câu lạc bộ của khoảng hơn 10 quốc gia đã phóng thành công vệ tinh vào không gian – một thành tựu không thể đạt được nếu thiếu những kiến thức công nghệ tích lũy được trong quá trình phát triển máy bay Lavi. Thứ ba, mặc dù Lavi bị hủy bỏ, hàng tỉ USD đầu tư vào chương trình đã nâng tầm Israel lên một đẳng cấp mới trong ngành điện tử hàng không và, theo cách nào đó, đã giúp Israel mạnh mẽ tiến vào đợt bùng nổ công nghệ cao sau đó. Khi chương trình bị đóng cửa, 1.500 kỹ sư bất ngờ mất việc làm. Vài người trong số họ ra nước ngoài, nhưng phần lớn ở lại, đưa đến kết quả là sự kết hợp lớn giữa các tài năng kỹ thuật trong các ngành quân sự với khối dân sự. Các tài năng lớn về công nghệ từng tập trung cho một chiếc máy bay đã bất ngờ được giải phóng vào cả nền kinh tế [9].

Yossi Gross, một trong những kỹ sư của Lavi sinh ra tại Israel. Mẹ ông, người sống sót từ trại tập trung Auschwitz, di cư khỏi châu Âu sau cuộc diệt chủng người Do Thái. Là một sinh viên tại Israel, Gross được đào tạo ngành kỹ sư hàng không tại Technion rồi làm việc tại Israel Aircraft Industries (IAI) trong bảy năm.

Gross, một kỹ sư bay thử nghiệm tại IAI, bắt đầu sự nghiệp trong bộ phận thiết kế. Khi ông có sáng kiến mới cho càng hạ cánh, cấp trên của ông nói đừng quan tâm đến việc sáng tạo mà chỉ cần sao chép mẫu F-16 của Mỹ. "Tôi làm việc trong một công ty lớn với 23 nghìn nhân viên, mà không thể sáng tạo", ông nhớ lại [10].

Không lâu sau khi Lavi bị hủy, Gross quyết định rời IAI và cả ngành hàng không. "Trong lĩnh vực hàng không, bạn không thể làm một doanh nhân. Chính quyền sở hữu ngành này, và các dự án đều khổng lồ. Nhưng tôi đã học được rất nhiều kỹ thuật ở đó, những kiến thức này sẽ hữu ích cho tôi về sau".

Cựu kỹ sư hàng không này về sau đã thành lập 17 doanh nghiệp và phát triển hơn 300 bằng sáng chế. Nên theo nghĩa nào đó, Yossi Gross nên cám ơn Pháp. Charles De Gaulle không hề có ý định giúp kích thích nền công nghệ của Israel. Tuy nhiên bằng việc thuyết phục người Israel rằng họ không thể lệ thuộc vào các hệ thống vũ khí nước ngoài, quyết định của De Gaulle đã tạo nên sự đóng góp chủ chốt cho nền kinh tế Israel.

Sự gia tăng đầu tư nghiên cứu và phát triển khoa học quân sự sau khi bị Pháp cấm vận đã tạo ra một thế hệ kỹ sư Israel giàu kinh nghiệm. Nhưng điều này đã không xúc tác cho giới doanh nghiệp khởi nghiệp của Israel nếu như không được kết hợp với một thứ khác: Một phương pháp tiếp cận đa lĩnh vực sâu sắc, và sự sẵn lòng thử nghiệm bất cứ điều gì, dù có gây bất ổn đến đâu cho các hình thái xã hội.

CHÚ THÍCH CỦA NHÓM TÁC GIẢ:

Lời đề từ đầu chương, trích dẫn trong bài viết "Israel's Booming Hi-Tech Industry", BBC News (06-10-2008), http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/7654780.stm; truy xuất vào tháng 1 năm 2009.

[1] John Kao, sách Innovation Nation (2007).

[2] Michael Bar-Zohar, sách Shimon Peres: The Biography (2007), trang 223. Bài viết "Peres Biography: Israel, France Had Secret Pact to Produce Nuclear Weapons", Reuters (30-05-2007).

[3] Michael M.Laskier, bài viết "Israel and Algeria amid French Colonialism and the Arab-Israeli Conflict, 1954–1978" trên tạp chí Israel Studies (02-06-2001), trang 1-32. http://muse.jhu.edu/journals/israel_studies/v006/6.2laskier.html; truy xuất vào tháng 9 năm 2008.

[4] De Gualle theo như trích dẫn trong bài viết "De Gaulle's Lonely Predictions" của Alexis Berg và Dominique Vidal, báo Le Monde Diplomatique (tháng 6 năm 2007), http://mondediplo.com/2007/06/10degaulle; truy xuất vào tháng 9 năm 2008.

[5] Được trích dẫn trong bài viết "De Gaulle's Lonely Predictions" của Berg và Vidal.

[6] Bài viết "Israel's Fugitive Flotilla", tạp chí Time (ngày 12 tháng 1 năm 1970), http://www.time.com/time/magazine/article/0,9171,942140,00.html.

[7] Sách Combat Aircraft Since 1945 của Stewart Wilson (2000), trang 77.

[8] Ruud Deurenberg, bài viết "Israel Aircraft Industries and Lavi" trên trang web Jewish Vir-tual Library (26-01-2009), http://www.jewishvirtuallibrary.org/jsource/Society_&_Culture/lavi.html.

[9] James P.DeLoughry, bài viết "The United States and the Lavi" trên tạp chí Airpower Journal, tập 4, số 3 (1990), trang 34-44, http://www.fas.org/man/dod-101/sys/ac/row/3fal90.htm.

[10] Phỏng vấn Yossi Gross, Giám đốc và nhà đồng sáng lập TransPharma Medical (tháng 12 năm 2008). Ông cũng là người sáng lập nhiều doanh nghiệp sản xuất thiết bị y tế khác.

Chương 12
Từ đầu đạn tên lửa đến mạch nước phun

Nếu như hầu hết các lực lượng không quân trên thế giới đều được thiết kế như một chiếc xe đua Công thức 1, thì Không lực Israel là một xe jeep mang theo rất nhiều công cụ... Tại đây, bạn sẽ đi "off-road" ngay ngày đầu tiên. Đơn giản là xe đua thì không thể vận hành trong môi trường của chúng ta [Israel] được.

— TAL KEINAN —

Doug Wood mới đến làm ở Israel. Bằng sự điềm tĩnh biết suy nghĩ, anh nổi bật hơn các đồng nghiệp Israel có phần thô lỗ. Từ Hollywood, anh đến Jarusalem để làm một công việc chưa từng xuất hiện ở nơi này: Wood là Giám đốc sản xuất bộ phim hoạt hình dài tập đầu tiên, được sản xuất bởi Animation Lab, một công ty khởi nghiệp do nhà đầu tư mạo hiểm Erel Margalit thành lập.

Wood làm việc với vai trò Phó Chủ tịch phụ trách lĩnh vực phát triển và sản xuất phim hoạt hình ở Turner, Warner Brothers, và Universal. Khi Margalit đề nghị anh chuyển tới Jerusalem để làm một bộ phim hoạt hình, Wood nói rằng trước tiên anh phải xem liệu Jerusalem đã có một cộng đồng sáng tạo thực sự hay chưa. Sau một thời gian sống ở Jerusalem tại Bezalel – học viện hàng đầu Israel về nghệ thuật và thiết kế – anh đã bị thuyết phục. "Tôi đã gặp những người làm việc ở đó. Tôi gặp một số người viết kịch bản truyền hình, [tác giả] Meir Shalev, và một số tay viết kịch bản kỳ tài khác", anh kể với chúng tôi. "Họ không thua kém gì những người bạn gặp ở các trường nghệ thuật hàng đầu trên thế giới."

Song anh cũng nhận thấy những điểm khác biệt ở Israel. "Ở đây, họ có thói quen làm việc đa nhiệm. Chúng tôi đã bàn thảo với

nhiều cán bộ kỹ thuật người Israel, họ tìm ra những hướng cải tiến quy trình làm việc của chúng tôi và giải quyết vấn đề trực tiếp hơn. Có lần, tôi làm việc trong một dự án sáng tạo với một thanh niên tốt nghiệp ngành nghệ thuật ở Bezalel. Anh ta hơi đặc biệt – tóc dài, đeo bông tai, mặc quần soóc và đi dép xỏ ngón. Bỗng nhiên xảy ra một sự cố kỹ thuật. Tôi đang định gọi nhân viên kỹ thuật đến sửa thì chàng sinh viên từ Bezalel đã bỏ dở công việc đồ họa và bắt đầu khắc phục sự cố như một kỹ sư lành nghề. Tôi hỏi anh ta học điều này ở đâu. Hóa ra anh ta cũng là một phi công lái máy bay chiến đấu trong không quân. Gã sinh viên nghệ thuật này ư? Là một phi công lái máy bay chiến đấu ư? Giống như toàn bộ thế giới sụp đổ về đây – nói đúng hơn là "hội tụ" về đây, tùy thuộc vào cách bạn nhìn nhận sự việc." [1]

Quả đúng là các kỹ sư công nghệ người Israel đã học được cách làm việc đa nhiệm, cũng như nhiều lợi thế khác, trong quân đội Israel. Chàng phi công Tal Keinan nói với chúng tôi rằng người ta luôn có thành kiến với sự chuyên môn hóa trong quân đội Israel. "Nếu như hầu hết lực lượng không quân trên thế giới đều được thiết kế như một chiếc xe đua Công thức 1, thì Không lực Israel là một xe jeep khoẻ khoắn mang theo nhiều công cụ. Trên đường đua khép kín, xe Công thức 1 sẽ thắng," Keinan nói. Song anh cũng nói thêm, ở Không quân Israel, "bạn sẽ đi dã ngoại off-road ngay ngày đầu tiên... Chiếc xe đua sẽ không thể vận hành trong môi trường của chúng ta." [2]

Sự khác biệt giữa chiến lược Công thức 1 và chiến lược xe jeep không chỉ ở số lượng; mỗi loại đều kéo theo các chiến thuật và cách tư duy khác hẳn nhau. Điều này có thể thấy trong các "phi đội tấn công" khác nhau mà mỗi lực lượng không quân xây dựng cho các chiến dịch của mình. Với hầu hết các lực lượng không quân phương Tây, mỗi phi đội tấn công đều được xây dựng dựa trên một loạt các lớp đội hình (còn được gọi là làn sóng) máy bay với mục đích sau cùng là dội bom lên các mục tiêu.

Không lực Hoa Kỳ thường dùng bốn làn sóng phi cơ đặc nhiệm để hoàn thành một nhiệm vụ cụ thể: Chẳng hạn, một máy bay tuần tra được thiết kế để dọn hành lang các máy bay địch; làn thứ hai hạ gục bất cứ hệ thống phòng không nào của địch đang nhả tên lửa; làn thứ ba là các máy bay tác chiến điện tử, máy bay tiếp dầu để tiếp nhiên liệu và máy bay ra-đa để luôn dựng được một bức tranh chiến đấu toàn cảnh; và sau cùng là máy bay chiến đấu: Các máy bay thả bom. Chúng được hộ tống bởi các máy bay cường kích trợ thủ bay xung quanh "để bảo đảm không có gì xảy ra," Keinan giải thích.

“Rất áp đảo, rất hiệp đồng tác chiến,” Keinan nói về hệ thống kiểu Mỹ. “Như thế tạo ra khó khăn về hậu cần. Anh phải gặp máy bay tiếp dầu đúng điểm. Anh phải phối hợp với hệ thống tác chiến điện tử – chỉ cần một người bay trễ mấy giây là mọi thứ rã đám. Không quân Israel không thể dùng một hệ thống như thế ngay cả nếu họ có đủ nguồn lực, nó sẽ chỉ là một đống lộn xộn. Chúng tôi không có đủ kỷ luật.”

Trong hệ thống quân sự của Israel, hầu hết mọi máy bay đều phải thực hiện nhiều loại nhiệm vụ tác chiến khác nhau và lúc nào cũng chở theo tên lửa không đối không như loại tiêm kích. “Anh không thể bước vào trận chiến mà không có tên lửa không đối không, bất kể nhiệm vụ là gì”, Keinan nói. “Anh có thể hạ được một mục tiêu ở miền Nam Lebanon mà không đụng độ một máy bay nào khác, và dù có chăng nữa, căn cứ của anh cũng chỉ cách đó hai phút bay và ai đó có thể đến hỗ trợ. Song, vẫn không có chuyện bay đến một lãnh thổ thù địch mà không có tên lửa không đối không.”

Tương tự, gần như mọi máy bay trong Không quân Israel đều có hệ thống tác chiến điện tử trong buồng lái. Không giống Không quân Hoa kỳ, Không quân Israel không gửi đến một đội hình đặc biệt để triệt tiêu hệ thống ra-đa của kẻ thù. “Anh tự làm lấy,” Keinan nói thêm. “Tuy không hiệu quả bằng, nhưng như thế linh động hơn rất nhiều.” Rốt cuộc, trong phi đội tấn công thường thấy của Israel, khoảng 90% máy bay mang theo bom và được phân công mục tiêu. Trong phi cơ tấn công của Hoa Kỳ, chỉ có các máy bay chiến đấu cơ sau cùng mang bom.

Trong hệ thống Israel, mỗi phi công đều phải nắm vững không chỉ mục tiêu của mình mà cả những mục tiêu khác trong các đội hình riêng biệt. “Chẳng hạn, nếu một máy bay bị bắn hạ, và hai máy bay tách ra để tìm kiếm phi công bị rơi hay để tham gia vào trận đánh không đối không... những phi công còn lại phải gánh các mục tiêu còn sót,” Keinan giải thích. “Nhiệm vụ của anh là như thế – đó là hệ quả tất yếu. Gần một nửa thời gian anh phải tấn công vào các mục tiêu mà trước đó được giao cho người khác.”

Sự khác biệt rõ rệt nhất giữa hệ thống của hai nước bộc lộ khi quân Israel và Mỹ bay cùng nhau trong những cuộc tập trận chung. Trong một lần tập trận, Keinan bất ngờ khi thấy những phi công Mỹ được đưa cho một “cẩm nang bỏ túi” minh họa những hình thao diễn mà phi công dùng khi bay. “Chúng tôi nhìn thấy và nói: Cái quái gì thế này? Làm sao anh biết người khác sẽ làm gì?” Với Keinan, hiện là một nhà đầu tư, hệ thống của Mỹ có

vẻ giống như bạn đến sàn chứng khoán và nói: “Bất kể thị trường có ra sao, tôi vẫn mua vào.”

Tư duy đa nhiệm tạo ra một môi trường mà trong đó các chức danh – và sự phân chia nhiệm vụ cụ thể cùng với nó – không có nhiều ý nghĩa. Đó là điều mà Doug Wood nhận thấy khi quyết định chuyển từ Hollywood sang Jerusalem: “Ở đây thật thích, vì các hãng phim Hollywood thường bảo rằng bạn cần một giám đốc dự án và một điều phối viên sản xuất hoặc một chuyên viên phụ trách lay-out. Còn ở Israel các chức danh thực sự chỉ là thứ trừu tượng, bởi chúng có thể hoán đổi cho nhau theo nhiều cách và một người thường làm nhiều hơn một việc.”

“Chẳng hạn,” anh nói, “chúng tôi có một gã trong đội CG, một đội dùng máy tính tạo ra hình ảnh, nhưng anh chàng cũng làm các mẫu nhân vật 3D bằng đất sét. Và rồi khi chúng tôi đang quay một cảnh, thì anh ta thốt ra một câu rất hài hước cho đoạn kết của cảnh ba mươi giây mà chúng tôi đang làm. Và tôi thích dòng đó đến nỗi tôi đã viết lại kịch bản và cho nó vào. Thế là gã CG ấy đã vượt qua bức tường kỷ luật và mạo hiểm bước chân vào nghề dựng mô hình và viết kịch bản.”

Ở Mỹ, người ta gọi kiểu lấn sân này bằng thuật ngữ mashup, tức là hỗn hợp. Bản thân thuật ngữ này đã biến đổi nhanh chóng và tiếp thu thêm nhiều nghĩa mới. Ban đầu nó chỉ việc gộp hai hay nhiều bài hát thành một bài, rồi nó hàm ý cả việc kết hợp trong mảng dựng video và kỹ thuật số, hay một ứng dụng Web thu thập dữ liệu từ các trang khác – chẳng hạn HousingMap.com, hiển thị bằng đồ họa các quảng cáo cho thuê nhà trên Google Maps. Theo cách nhìn của chúng tôi, một “mashup” có thể quyền năng hơn rất nhiều khi sự sáng tạo được sinh ra từ sự kết hợp các công nghệ khác biệt và kỷ luật.

Những công ty áp dụng phương pháp “mashup” phổ biến nhất ở Israel thường tập trung trong ngành thiết bị y tế và công nghệ sinh học, nơi bạn thấy các kỹ sư hầm gió và các bác sỹ hợp tác với nhau để làm ra một thiết bị có kích cỡ bằng thẻ tín dụng có thể khiến động tác tiêm trở thành dĩ vãng. Hoặc bạn thấy một công ty (nơi sáng chế ra tế bào beta, sợi quang học, và tảo từ Công viên quốc gia Yellowstone) tạo ra một lá lách nhân tạo cấy ghép được – để điều trị bệnh tiểu đường. Rồi có một dự án mới khởi động, xoay quanh viên thuốc có thể truyền tải hình ảnh từ bên trong ruột của bạn bằng công nghệ quang học vốn chỉ được dùng cho mũi dẫn đường của tên lửa.

Gavriel từng là nhà nghiên cứu tên lửa cho Rafael, một trong những nhà sản xuất vũ khí chính cho quân đội Israel. Anh ta chuyên về các thiết bị điện quang tinh vi cho phép tên lửa "nhìn thấy" mục tiêu. Tên lửa có thể không phải là nơi đầu tiên để người ta tìm kiếm công nghệ y học, nhưng Iddan đã có một ý tưởng mới lạ: Anh ta tích hợp công nghệ thu nhỏ mới nhất dùng trong tên lửa để phát triển một loại máy ảnh gói gọn trong viên thuốc có thể truyền tải hình ảnh từ bên trong cơ thể người.

Nhiều người bảo với anh là không thể nhét một máy ghi hình, máy phát, các nguồn phát sáng hay năng lượng vào trong một viên thuốc mà bất cứ ai cũng có thể nuốt. Iddan vẫn kiên quyết, có lúc còn đến siêu thị mua gà về nhà kiểm chứng xem mẫu thuốc ấy có thể truyền qua mô tế bào loài vật hay không. Anh gây dựng một công ty sản xuất loại máy ảnh to bằng viên thuốc, tức PillCams, và đặt tên công ty là Given Imaging.

Năm 2001, Given Imaging trở thành công ty đầu tiên trên thế giới được cổ phần hóa ở Phố Wall sau vụ tấn công ngày 11 tháng 9. Đến năm 2004, sáu năm sau khi thành lập, Given Imaging đã bán 100 nghìn viên PillCams. Đầu năm 2007, công ty đạt mốc 500 nghìn viên PillCams, và cuối năm 2007 đã bán được gần 700 nghìn viên.

Đến hôm nay, thế hệ mới nhất của PillCams có thể truyền tải mà không gây đau đớn 18 hình chụp một giây, suốt hàng giờ, từ sâu trong ruột của người bệnh. Bác sỹ có thể theo dõi hình ảnh được quay trong thời gian thực, ở ngay trong phòng hay phía bên kia địa cầu. Thị trường vẫn còn rất rộng lớn và đã thu hút các đối thủ cạnh tranh khó nhằn; người khổng lồ Olympus cũng đang chế tạo máy ảnh của họ trong một viên thuốc. Các công ty khác nhảy vào thị trường này cũng là chuyện bình thường, vì chỉ tính riêng ở Mỹ các bệnh về đường ruột là nguyên nhân của hơn 30 triệu lượt người đến các phòng khám.

Câu chuyện của Given Imaging không chỉ là chuyển giao công nghệ từ quân sự sang lĩnh vực dân sự, hay về một doanh nhân xuất thân từ một công ty lớn về công nghệ quốc phòng. Nó là một ví dụ của "mashup" trong công nghệ, về người kết hợp không chỉ các lĩnh vực riêng lẻ của tên lửa và y học, mà còn đang hợp nhất một chuỗi các công nghệ – từ quang học, điện từ, pin, truyền tải dữ liệu không dây, đến phần mềm, để hỗ trợ các bác sĩ phân tích những hình ảnh họ nhìn thấy. Những kiểu "mashup" này là chén thánh của sáng tạo công nghệ. Thật ra, một nghiên cứu mới đây của Đại học Tel Aviv đã cho thấy các bằng sáng chế của Israel khác

với bằng sáng chế khác trên toàn cầu vì họ viện dẫn số lượng nhiều nhất và tập hợp đa dạng nhất các bằng sáng chế trước đấy.

Một trong những "mashup" như vậy là Compugen, một công ty đã làm cầu nối giữa quân sự và y học. Ba nhà đồng sáng lập – Chủ tịch Eli Mintz, Giám đốc công nghệ Simchon Faigler, và Giám đốc phần mềm Amir Natan – đã gặp nhau trong chương trình Talpiot danh tiếng của quân đội Israel. Một cựu học viên Talpiot khác ở Compugen, Lior Ma'ayan, nói rằng 25 trong số 60 nhà toán học đã gia nhập công ty nhờ vào các mối quan hệ từ trong quân đội của họ.

Ở quân đội Israel, Mintz đã tạo ra thuật toán giúp sàng lọc qua hàng tệp dữ liệu tình báo để tìm ra những mỏ vàng rất quan trọng cho những thành công của Israel trong việc truy tìm các mạng lưới khủng bố. Khi vợ anh, một nhà di truyền học, mô tả các vấn đề mà giới chuyên môn của cô gặp phải trong việc sàng lọc qua đống dữ liệu di truyền khổng lồ, Mintz nghĩ là anh có thể tìm được cách làm tốt hơn.

Mintz và các cộng sự của mình tiến hành một cuộc cách mạng hóa quy trình sắp xếp chuỗi gen. Tập đoàn Marck mua bộ sắp xếp dãy đầu tiên của Compugen năm 1994, một năm sau khi công ty được thành lập và rất lâu trước khi bộ gen người được giải mã thành công. Song đây mới chỉ là khởi đầu. Năm 2005, Compugen chuyển đổi mô hình kinh doanh và chuyển sang lĩnh vực nghiên cứu và phát triển thuốc, họ sử dụng các kỹ thuật khác nhau từ các hãng đang chi phối ngành công nghiệp dược phẩm.

Kết hợp toán học, sinh học, khoa học máy tính và hóa hữu cơ, Compugen đã đi tiên phong trong việc phát triển thuốc "dự báo". Thay vì kiểm tra hàng nghìn hợp chất, hy vọng tìm được cái gì đó có thể "dùng được", chiến lược của Compugen là bắt đầu ở cấp độ gen và phát triển thuốc dựa trên việc các gen biểu hiện thế nào qua việc sản xuất protein.

Mặt quan trọng trong cách tiếp cận của Compugen là sự kết hợp lạ lùng giữa các phòng thí nghiệm "khô" (mang tính lý thuyết) và "ướt" (về mặt sinh học). "Thử tưởng tượng làm việc với Big Pharma ở nước ngoài hay một khu vực khác của đất nước," Alon Amit, Phó Chủ tịch phụ trách lĩnh vực công nghệ của Compugen, giải thích. "Sự liên lạc mà anh mong đợi sẽ chậm hơn nhiều nếu như anh không có các nhà sinh học và toán học làm việc với nhau trên cùng tầng lầu, theo đúng nghĩa đen, để bàn bạc xem nên thử nghiệm cái gì, thử nghiệm thế nào, và đưa ra các mô hình." [4]

Công ty lớn nhất Israel, Teva, nằm trong ngành dược, tương tự như Compugen và một số công ty mới ở Israel (ngày càng nhiều công ty khởi nghiệp ở Israel tham gia vào thiết bị y tế) cũng liên quan đến việc đưa thuốc vào cơ thể. Lĩnh vực này dường như phù hợp với thiên hướng tư duy đa ngành nghề của người Israel, cũng như tính cách thiếu kiên nhẫn của họ – bởi việc phát triển thuốc mất rất nhiều

thời gian.

Một công ty cũng dựa vào phương pháp "mashup" như vậy là Aespironics. Họ phát triển một ống hít thuốc có kích thước và hình dáng như một thẻ tín dụng bao gồm cả tua-bin gió chạy nhờ hơi thở. Vấn đề với rất nhiều ống hít nằm ở chỗ việc chế tạo chúng rất khó khăn và tốn kém. Phải tìm ra cách để xịt thuốc hiệu quả qua một lưới kim loại. Thêm nữa, quá trình này phải được tính toán thời gian chuẩn xác với hơi thở người bệnh để tối đa hóa và điều tiết lượng thuốc hấp thụ vào phổi.

Dường như Aespironics đã giải quyết được tất cả vấn đề này cùng một lúc. Bên trong chiếc "thẻ tín dụng" là một chân vịt giống như cánh quạt, hoạt động nhờ luồng không khí khi bệnh nhân hít vào từ góc thẻ. Khi chân vịt quay, nó rải thuốc lên mặt lưới, từ đó thổi thuốc ra khỏi lưới và bay vào không khí theo cách thức được tính toán trước. Vì cánh quạt chỉ hoạt động khi người dùng hít vào, nên nó tự động đẩy thuốc vào phổi bệnh nhân.

Sắp xếp chúng lại với nhau đòi hỏi sự kết hợp phi chính thống của nhiều kỹ năng và kỹ thuật. Bên cạnh các chuyên gia về ống hít, đội ngũ của Aespironics còn bao gồm Dan Adler, chuyên về thiết kế tua-bin khí và động cơ máy bay. Ông là giáo sư ở Technion, Trường Cao học Hải quân Mỹ, và là nhà tư vấn cho các công ty như General Dynamics, Pratt & Whitney, và Mcdonnell Douglas.

Việc phối trộn tên lửa và thuốc, máy bay và ống hít nghe đã đủ lạ lùng rồi, nhưng kiện tướng mashup thực sự phải là Yossi Gross. Sinh ra ở Israel và được đào tạo về kỹ thuật hàng không ở Technion, Gross làm việc cho hãng Israel Aircraft Industries bảy năm trước khi xin nghỉ để theo đuổi những nỗ lực kinh doanh riêng.

Ruti Alon của hãng đầu tư mạo hiểm Pitango, đã đầu tư vào sáu trong mười bảy công ty khởi nghiệp của Gross, lý giải rằng cách tiếp cận đa ngành của anh ấy là chìa khóa của thành công. "Anh được đào tạo về kỹ sư hàng không và điện tử. Anh ấy cũng hiểu

biết nhiều về vật lý, dòng chảy và huyết áp, và những kiến thức này rất hữu ích khi ta suy nghĩ về các thiết bị cần được cấy vào cơ thể người". "Thêm nữa", Alon nhắc, "anh ấy quen biết rất nhiều bác sỹ" [5].

Một số công ty của Gross kết hợp các công nghệ cực kỳ đa dạng đến nỗi họ tiến gần đến ranh giới của khoa học viễn tưởng. Chẳng hạn, Beta-O2 là một công ty khởi nghiệp làm về "bể lọc sinh học" có thể được cấy để thay thế tuyến tụy bị khiếm khuyết của các bệnh nhân tiểu đường. Những bệnh nhân này mắc phải chứng rối loạn khiến cho các tế bào beta của họ ngừng sản sinh insulin. Cấy ghép tế bào beta có thể đánh lừa điều này, nhưng ngay cả khi cơ thể không đào thải chúng, chúng cũng không thể sống sót nếu không có nguồn cung cấp ô-xy.

Giải pháp của Gross là tạo ra một môi trường vi mô khép kín và độc lập, chứa loại tảo sản sinh ô-xy từ những mạch nước phun ở Công viên công nghệ Yellowstone. Bởi loại tảo này cần ánh sáng để sống, một nguồn sáng bằng sợi quang học được gắn trong thiết bị nhỏ bằng chiếc máy điều hòa nhịp tim này. Các tế bào beta hấp thụ ô-xy và sản sinh ra carbon dioxide; còn tảo thì ngược lại, tạo ra một hệ sinh thái thu nhỏ khép kín. Toàn bộ bể lọc sinh học này được thiết kế để cấy dưới da trong vòng mười lăm phút, điều trị ngoại trú và được thay thế mỗi năm một lần.

Kết hợp tảo địa nhiệt, sợi quang học, và tế bào beta để chữa bệnh tiểu đường là tiêu biểu cho phương pháp tiếp cận đa công nghệ của Gross. Một trong những công ty khởi nghiệp khác của ông, TransPharma Medical, kết hợp hai sáng kiến khác nhau: Dùng xung động sóng vô tuyến (RF) để tạo ra các kênh siêu nhỏ tạm thời xuyên qua da, và phát triển miếng đắp thuốc bột đầu tiên trên thế giới. "Nó là một thiết bị nhỏ," Gross giải thích, "giống như một điện thoại di động, bạn áp vào da trong một giây. Nó bào mòn tế bào bằng sóng vô tuyến, tạo ra hàng trăm kênh siêu nhỏ trong da. Rồi chúng tôi áp miếng đắp bột lên, không phải miếng đắp thông thường. Hầu hết miếng đắp đều dùng gel hoặc chất dính. Chúng tôi in thuốc lên miếng đắp, và làm khô. Khi chúng tôi áp miếng đắp lên da, một chất dịch lỏng từ từ chảy ra từ kẽ các kênh siêu nhỏ và kéo chất bột khô lại (được làm ráo và làm lạnh) từ miếng đắp dưới da."

Gross cho rằng thiết bị này giải quyết được một trong những vấn đề nan giải nhất của việc tiêm thuốc: Làm sao đưa những phân tử lớn, như protein, qua lớp biểu bì mà không cần phải tiêm. Những sản phẩm đầu tiên sẽ đưa hóc-môn tăng trưởng và một loại thuốc

trị loãng xương vào cơ thể người; các miếng đắp để cung cấp insulin và các loại thuốc khác, hóc-môn và phân tử – hầu hết chúng được đưa vào bằng cách tiêm – đang được thực hiện.

Thiên hướng của người Israel trong những "mashup" về công nghệ không chỉ là tính ham hiểu biết; nó là một đặc điểm văn hóa nằm trong cốt tuỷ khiến Israel có nhiều cách tân như vậy. Một sản phẩm có nền tảng đa ngành mà người Israel thường kết hợp các kinh nghiệm quân sự và dân sự của họ. Đó cũng là một cách nghĩ đã sản sinh ra những giải pháp đặc biệt sáng tạo và mở ra các ngành công nghiệp mới đầy tiềm năng, và các tiến bộ "đột phá" trong công nghệ. Nó là một cách suy nghĩ tự do, khó có thể tưởng tượng trong các xã hội có nền văn hóa cứng nhắc, bao gồm cả những nước dường như đang ở giai đoạn cực thịnh về phát triển thương mại.

CHÚ THÍCH CỦA NHÓM TÁC GIẢ

1. Phỏng vấn Doug Wood, trưởng bộ phận sáng tạo, Animation Lab, tháng 5-2008.

2. Phỏng vấn Yuval Dotan (tên nhân vật được thay đổi), tháng 12-2008.

3. Manuel Trajtenberg và Gil Shiff, "Identification and Mobility of Israeli Patenting Inventors" Discussion Paper tháng 5-2008, Trung tâm phát triển Pinchas Sapir, Đại học Tel Aviv, tháng 4-2008.

4. John Russell, "Compugen Transforms Its Business," Bio-ITWorld.com, 17-10-2005, http://www.bio-itworld.com/issues/2005/oct/bus-compugen?page:int=-1.

5. Phỏng vấn Ruti Alon, đối tác của công ty đầu tư mạo hiểm Pitango, đồng thời là chủ tịch, thành viên quản trị của BioControl, BrainsGate, và TransPharma Medical, tháng 12-2008.

Chương 13
Thế lưỡng nan của Sheikh

Tương lai của khu vực sẽ phụ thuộc vào việc chúng ta dạy những người trẻ cách thức để chúng bước ra thế giới và tạo dựng công ty.

— FADI GHANDOUR —

Xuất thân của Erel Margalit thường sẽ không dự báo một tương lai trong ngành đầu tư mạo hiểm. Anh sinh ra ở một nông trang, chiến đấu tại Lebanon năm 1982 với tư cách là binh lính của quân đội Israel, học toán và triết học tại đại học Hebrew ở Jerusalem, và theo đuổi học vị tiến sĩ triết học ở đại học Columbia, Mỹ. Luận văn anh viết là về khí chất của các nhà lãnh đạo trong lịch sử – anh coi họ như các "nhà lãnh đạo khởi nghiệp" – những người tác động sâu sắc đến sự phát triển của quốc gia, thậm chí cả các nền văn minh (anh chọn Winston Churchill và David Ben-Gurion làm hình mẫu).

Sau đó, anh làm việc cho Teddy Kollek, Thị trưởng của Jerusalem từ năm 1965 đến 1993. Trước khi Kollek thất bại trong cuộc bầu cử địa phương năm 1993, Margalit đã đề ra một ý tưởng khuyến khích các công ty khởi nghiệp ở Jerusalem, lúc ấy cũng như bây giờ, đang chật vật giữ chân những người trẻ để họ không sang thành phố Tel Aviv, thủ phủ kinh doanh sôi động của Israel. Khi Kollek đi khỏi, Margalit quyết định tự thực hiện kế hoạch của mình, nhưng trong khu vực tư nhân. Anh đặt tên cho quỹ đầu tư mạo hiểm mới mở của mình là Jerusalem Venture Partners (JVP), với nguồn vốn từ chương trình Yozma.

Kể từ khi anh thành lập JVP năm 1994, Margalit đã huy động được hàng trăm triệu USD từ Telecom SA ở Pháp, Infineon Technologies AG ở Đức, cũng như Reuters, Boeing, đại học Columbia, MIT và Chính phủ Singapore. Anh đã hậu thuẫn cho hàng chục công ty,

phần nhiều trong số đó đã phát hành cổ phiếu ra công chúng (IPO) hoặc được các tập đoàn quốc tế mua lại, tạo ra khoản lợi nhuận khổng lồ. JVP đã đứng sau PowerDsine, Fundtech, và Jacada, hiện nay tất cả đều được niêm yết trên sàn NASDAQ. Một trong những thành công lớn của nó là Chromatis Networks, một công ty mạng quang học, được bán cho Lucent với giá 4,5 tỷ USD.

Năm 2007, tạp chí Forbes xếp Margalit ở hạng 69 trên danh sách Midas "những nhà đầu tư mạo hiểm xuất sắc nhất thế giới". Anh là một trong ba người Israel có mặt trong danh sách một trăm này, vốn hầu hết là người Mỹ.

Song, đóng góp của Margalit cho Israel còn vượt ra ngoài lĩnh vực kinh doanh. Anh đang đầu tư một lượng lớn tài sản cá nhân – cũng như hiểu biết kinh doanh của mình – để làm hồi sinh nền nghệ thuật của Jerusalem. Anh cho ra đời Maabada, phòng "thí nghiệm" nghệ thuật trình diễn Jerusalem, hiện đang dẫn đầu trong liên kết giữa công nghệ và nghệ thuật; lần đầu tiên trên thế giới mang các nghệ sỹ và các kỹ sư công nghệ đến với nhau.

Bên cạnh rạp hát phi lợi nhuận mà anh thành lập, vốn được xây trong một nhà kho bỏ hoang, Margalit đã biến một nhà in thành trụ sở của một công ty sản xuất hoạt hình đầy tiềm năng, Animation Lab, nhằm cạnh tranh với Pixar và các đối thủ khác trong ngành sản xuất phim hoạt hình.

Jerusalem có lẽ là nơi cuối cùng để xây một phim trường đẳng cấp quốc tế. Là trung tâm của ba tôn giáo độc thần, thành phố cổ Jerusalem khác với Hollywood mà người ta có thể tưởng tượng. Làm phim không phải chuyên môn của người Israel, mặc dù những bộ phim Israel gần đây đã được trình chiếu nhiều trong các liên hoan phim quốc tế. Vấn đề phức tạp khác là trung tâm nghệ thuật của Israel tập trung ở Tel Aviv non trẻ thay vì Jerusalem, nơi được biết đến nhờ một lượng lớn thánh tích, khách du lịch và văn phòng chính phủ. Nhưng tầm nhìn của Margalit – tạo dựng các công ty, việc làm, ngành nghề, đầu ra cho sự sáng tạo – cũng chính là tầm nhìn cụ thể cho Jerusalem.

Sự gắn kết văn hóa có thể chính là mấu chốt cho thành công của các cụm kinh tế, trong đó ngành công nghiệp công nghệ cao của Israel là một trường hợp điển hình. Tác giả của khái niệm này, giáo sư Michael Porter thuộc trường Kinh doanh Harvard, mô tả cụm là một mô hình độc nhất cho sự phát triển kinh tế vì nó dựa trên "sự tập trung về địa lý" giữa các định chế liên quan đến nhau – các doanh nghiệp, cơ quan chính phủ, trường đại học – trong

một lĩnh vực cụ thể [1]. Các cụm giúp các cộng đồng phát triển theo cấp số nhân bởi những người sống và làm việc bên trong cụm đều kết nối với nhau theo cách nào đó.

Một ví dụ, theo Porter, là "cụm rượu vang" ở miền bắc California, có đến hàng trăm nhà máy rượu và hàng nghìn người trồng nho độc lập. Ở đó cũng có những nhà cung cấp nho, nhà sản xuất thiết bị tưới tiêu và trang thiết bị thu hoạch, nhà sản xuất thùng rượu, nhà thiết kế nhãn chai; chưa kể đến toàn bộ ngành công nghiệp truyền thông ở địa phương, với các công ty quảng cáo và các ấn phẩm thương mại rượu vang. Trường đại học California ở Davis, cũng gần khu vực này, có chương trình đào tạo trồng nho và khoa rượu nho nổi tiếng thế giới. Học viện Rượu nho nằm ở phía nam, tại San Francisco, và cơ quan lập pháp California, tại Saramento gần đó, có những ủy ban đặc biệt liên quan đến ngành rượu vang. Các cấu trúc cộng đồng tương tự cũng hiện diện trên khắp thế giới: Cụm thời trang ở Ý, cụm công nghệ sinh học ở Boston, cụm phim ảnh Hollywood, cụm Phố Wall ở New York, và cụm công nghệ ở miền Bắc California.

Porter lập luận rằng một nơi tập trung đông đúc những người làm trong cùng một ngành, cùng nói về một ngành sẽ cho phép các công ty tiếp cận hiệu quả hơn với nhân viên, nhà cung cấp và những thông tin chuyên biệt. Một cụm không chỉ tồn tại ở môi trường làm việc; nó còn là một phần của đời sống thường ngày, bao gồm sự tương tác giữa bạn bè ở cửa hàng

cà phê địa phương, khi họ đón con từ trường, và tại nhà thờ. Các mối quan hệ cộng đồng trở thành mối quan hệ làm ăn và ngược lại.

Như Porter nói, thứ "keo xã hội" gắn một cụm lại với nhau cũng tạo điều kiện cho việc tiếp cận nguồn thông tin thiết yếu được dễ dàng. Ông nhận xét, một cụm phải được xây dựng xung quanh "các mối quan hệ cá nhân, gặp gỡ trực tiếp, ý thức về mối quan tâm chung, và vị thế của người trong cuộc". Điều này giống như Yossi Vardi mô tả: Ở Israel "mọi người đều biết nhau và có mức độ minh bạch rất cao".

Margalit sẽ chỉ ra rằng Israel có sự pha trộn chính xác các điều kiện để tạo ra một cụm kiểu như thế – và điều này rất hiếm. Song trên hết, những nỗ lực để tạo ra các cụm không phải lúc nào cũng thành công. Lấy Dubai làm ví dụ. Nếu đến Dubai để tìm một người tương tự như Erel Margalit, người ta nghĩ đến Mohammed Al Gergawi. Al Gergawi là Chủ tịch kiêm CEO của Dubai Holding,

một trong những công ty lớn thuộc quyền sở hữu của Sheikh. Mohammed bin Rashid Al Maktoum, người lãnh đạo Dubai (cũng là Thủ tướng và Bộ trưởng Quốc phòng của Các tiểu Vương quốc Ả-rập Thống nhất). Thật ra, Sheikh Mohammed chính là Chủ tịch "Tập đoàn Dubai". Không có sự khác biệt giữa tài chính công của Dubai và tài sản cá nhân của Sheikh.

Al Gergawi bỗng trở nên đáng chú ý khi vào năm 1997 ông đến gặp Sheikh Mohammed trong majlis, một diễn đàn cho người dân bình thường đến gặp Sheikh – nó giống như một phiên bản Ả-rập của một cuộc tiếp dân, chỉ ít tính tương tác hơn. Trong cuộc gặp gỡ, Sheikh Mohammed chỉ tay vào Al Gergawi và tuyên bố, "Tôi biết anh và anh sẽ tiến xa"[2].

Hóa ra vài tháng trước đó, Al Gergawi, khi còn là một viên chức chính phủ hạng trung, đã được một trong những "người mua sắm bí ẩn" của Sheikh Mohammed điểm mặt – nghề của họ là lùng sục trong cả vương quốc để tìm ra các nhà lãnh đạo kinh doanh tiềm năng. Ngay sau cuộc gặp ở majlis, Al Gergawi nhanh chóng bước vào con đường thăng tiến để trở thành quản lý một trong ba công ty chính của Sheikh. Những người khác trong chính phủ Dubai nói với chúng tôi rằng Al Gergawi được chọn lựa bởi họ đánh giá anh là nhà quản lý có tài – anh có thể thực hiện rất tốt các kế hoạch mà không thách thức tầm nhìn của người lãnh đạo.

Hệ thống kinh tế của Dubai phần lớn dựa trên chế độ bảo hộ, để duy trì tình trạng thuần phục của cư dân địa phương (chỉ 15% trong số 1,4 triệu người cư trú ở Dubai là người Emirati). Giống như Singapore, đó là một xã hội cực kỳ có trật tự, và không hề có chỗ cho sự phản đối – ngay cả những cuộc phản đối ôn hòa – trước chính phủ. Nhiều nhà sáng lập tổ chức nhân quyền đầu tiên của Dubai cũng là nhân viên chính phủ và lệ thuộc vào tính hào phóng của Sheikh Mohammed.

Quyền tự do ngôn luận được hiến pháp "bảo đảm", nhưng không bao gồm việc chỉ trích chính phủ hay bất cứ điều gì được coi là công kích đạo Hồi. Khi nói đến tính minh bạch của chính phủ, đặc biệt là liên quan đến kinh tế, xu thế đang đi theo hướng sai lầm. Một luật truyền thông mới quy định, tội làm tổn hại đến thanh danh hay nền kinh tế của UAE phải chịu mức phạt lên đến một triệu dirham (tương đương 270 nghìn USD). Chính phủ duy trì một danh sách các trang web bị cấm truy cập; lệnh cấm được áp đặt bởi hệ thống kiểm duyệt Internet của nhà nước (người dùng không kết nối trực tiếp đến trang web mà phải qua một máy chủ (do cơ quan viễn thông độc quyền của nhà nước kiểm soát). Theo

lệnh tẩy chay của các quốc gia trong khối Ả-rập, cả du khách lẫn người dân đều không thể gọi đến Israel từ đường dây cố định hay điện thoại di động: Mã quốc gia 972 của nước này đã bị chặn.

Sheikh Muhammed mới đây đã ra sắc lệnh để người con trai 25 tuổi của ông, Sheikh Hamdan, sẽ trở thành thái tử; người con thứ và em trai ông được bổ nhiệm làm hoàng thân. Sẽ không có cách nào cho một người Emirati tương đương với Erel Margalit có thể giữ một vai trò lãnh đạo cao cấp trong chính phủ hay làm công chức nhà nước. Bản thân Mohammed Al Gergawi đã thuộc nhóm thiểu số 210 nghìn người Emirati trên toàn đất nước, và chỉ có những người trong phạm vi giới hạn này là đủ điều kiện để được bổ nhiệm vào những vị trí cao cấp của chính phủ hoặc quản lý các công ty của Sheikh.

Bên ngoài giới lãnh đạo chính thức, Dubai còn mở cửa cho người ngoài đến lập doanh nghiệp, nơi này đã có lịch sử hàng thế kỷ là đầu mối thương mại cho mọi thứ từ ngọc trai đến vải dệt. Cụ nội của Sheikh Mohammed từng tuyên bố thành công của ông là một cảng miễn thuế vào giai đoạn đầu thế kỷ XX. Ông muốn thu hút các thương nhân Iran và Ấn Độ.

Vào thập niên 70, cha của Sheikh Mohammed, Rashid bin Saeed Al Maktoum, ra lệnh nạo vét kênh đào Dubai và xây dựng một trong những cảng nhân tạo lớn nhất hành tinh tại Jebel Ali, cách Dubai 22 dặm về phía Tây Nam. Năm 1979, Jebel Ali trở thành cảng lớn nhất Trung Đông, và theo một số chuyên gia, có thể xếp hạng cạnh Vạn Lý Trường Thành ở Trung Quốc và đập Hoover như ba công trình nhân tạo duy nhất quan sát được từ ngoài không gian. Jebel Ali hiện tại là trung tâm tái xuất quan trọng thứ ba thế giới (sau Hong Kong và Singapore).

Với Rashid, việc đẩy mạnh tự do thương mại dựa trên thực tế rằng suối nguồn kinh tế của Dubai sẽ cạn kiệt. Với trữ lượng dầu và khí chỉ bằng 0,5% khu vực Abu Dhabi gần kề, và thậm chí còn thấp hơn 0,5% nếu so với Ả-rập Xê-út, trữ lượng của Dubai có thể cạn kiệt trong năm 2010. Như Sheikh Rashid từng tuyên bố một câu nổi tiếng, “Ông nội tôi cưỡi lạc đà, cha tôi cưỡi lạc đà, tôi lái Mercedes, con tôi lái Land Rover, con nó sẽ lái Land Rover, nhưng cháu của nó sẽ lại cưỡi lạc đà.”

Bên cạnh việc tạo ra một cảng biển đẳng cấp thế giới, Shikh Rashid còn thiết lập một khu vực buôn bán tự do đầu tiên ở Trung Đông, cho phép những người nước ngoài hồi hương 100% vốn và lợi nhuận của họ và cho phép sở hữu tài sản 100% vốn nước

ngoài. Điều này giúp tránh được yêu cầu của UAE và nhiều nước trong thế giới Ả-rập là tất cả các công ty đều phải do người trong nước sở hữu.

Thế hệ tiếp theo của gia đình Hoàng tộc – đi đầu là Sheikh Mohammed – đã đẩy mô hình buôn bán tự do đi xa hơn, với việc tạo ra những công viên kinh doanh dành riêng cho các ngành công nghiệp cụ thể. Công viên đầu tiên là Dubai Internet City (DIC), được thiết kế với sự hỗ trợ của Arthur Andersen và McKinsey & Company.

DIC mang lại một trụ sở lý tưởng cho bất cứ công ty công nghệ nào kinh doanh ở Trung Đông, ở tiểu lục địa Ấn Độ, châu Phi, hay các nước thuộc Liên Xô cũ – tóm lại là một thị trường tiềm năng với 1.8 tỷ người với tổng GDP là 1.6 nghìn tỷ USD. Ngay lập tức đã có 180 công ty đăng ký thuê, bao gồm Microsoft, Oracle, HP, IBM, Compag, Dell, Siemens, Canon, Logica, và Sony Ericsson.

Trong một ý nghĩa nào đó, DIC rõ ràng là một thành công đáng ghi nhận: Năm 2006, một phần tư trong số 500 công ty hàng đầu thế giới đã hiện diện ở Dubai. Dubai đã cố gắng tái lập lại câu chuyện thành công đó, bằng cách xây dựng Dubai Healthcare City, Dubai Biotechnology and Research Park, Dubai Industrial City, Dubai Knowledge Village, Dubai Studio City, và Dubai Media City (nơi Reuters, CNN, Sony, Bertelsmann, CNBC, MBC, Đài Phát thanh Ả-rập, và các công ty truyền thông khác đều có mặt).

Giám đốc Tiếp thị của DIC, Wadi Ahmed, một người Anh gốc Ả-rập, giải thích, "Chúng tôi đã biến lý thuyết (cụm) của Porter thành hiện thực. Nếu bạn đưa tất cả công ty ở cùng phân khúc lại với nhau... cơ hội thành hiện thực. Đó là sự xây dựng mạng lưới trong đời thực. Nó đưa sự tích hợp đến với những người phát triển phần mềm. Cụm của chúng tôi bao gồm 600 công ty làm việc cùng nhau trong bán kính hai cây số... Thung lũng Silicon cũng có những điểm tương tự nhưng nó là một khu vực, không phải một thực thể được quản lý độc lập." [3]

Quả thực, Dubai ban đầu đã có tốc độ tăng trưởng ấn tượng và trở thành một điểm nút thương mại quan trọng chỉ trong thời gian ngắn. Song không bao giờ có thể so sánh giữa số lượng công ty khởi nghiệp ở Israel với Dubai, hay tổng số quỹ đầu tư mạo hiểm mà Dubai đã thu hút so với Israel, đó là chưa kể đến số lượng các phát minh và bằng sáng chế mới. Vậy điều gì khiến Israel và Dubai khác biệt như vậy?

Tìm hiểu sâu hơn những gì đang diễn ra, chẳng hạn ở Internet City của Dubai, câu trả lời sẽ dần xuất hiện. Ở DIC, bạn sẽ không tìm thấy bất cứ công ty nào dựa vào chương trình R&D hay sự sáng tạo làm nền tảng. Dubai mở cửa cho các công ty toàn cầu tân tiến, và nhiều công ty đã đổ bộ vào đây. Song họ đến là để nhân rộng những sáng tạo được làm ở đâu đó tới một thị trường khu vực riêng biệt. Bởi vậy, Dubai không tạo ra bất cứ cụm cách tân phát triển mạnh mẽ nào; thay vào đó, họ xây dựng những trung tâm dịch vụ lớn và thành công. Vì thế khi Mohammed Al Gerwagi được Sheikh chọn để thúc đẩy điều thần kỳ của nền kinh tế ở Dubai thì nhiệm vụ của anh là phát triển và quản lý điều thú vị này chứ nhưng không nhất thiết phải tạo ra sự cách tân, mạo hiểm.

Câu chuyện ở Israel thì khác. Margalit là một trong hàng chục nghìn doanh nhân nối tiếp. Không ai chọn anh mà anh tự chọn mình. Toàn bộ thành công của anh đến từ việc xây dựng các công ty sáng tạo móc nối vào hệ thống đầu tư toàn cầu và hệ thống sinh thái công nghệ cao, đang không ngừng tìm kiếm sản phẩm và thị trường mới. Trong khi cơ sở vật chất tạo điều kiện cho quá trình này ở Israel có thể không bằng Dubai, song cơ sở hạ tầng văn hoá ở đây đã được chứng minh là mảnh đất màu mỡ hơn để canh tác sự sáng tạo.

Người ta có thể tạo ra cụm bằng cách đưa ra một hình thức kinh doanh ít tốn kém hơn nhằm thu hút các thành viên mới, nhưng vẫn chưa đủ để duy trì nó. Nếu như chi phí là yếu tố cạnh tranh duy nhất của một cụm, thì các quốc gia khác sẽ luôn thực hiện điều đó với chi phí thấp hơn. Còn các yếu tố chất lượng khác như: Tính gắn bó chặt chẽ của các cộng đồng trong cụm, nơi những thành viên sống, làm việc và xây dựng gia đình cùng nhau – góp phần tạo ra sự tăng trưởng bền vững. Điều cốt yếu là ý thức chia sẻ sự gắn bó này và số phận của một cụm giúp vượt qua những mối thù hằn trong hoạt động kinh doanh hàng ngày, lại không phải là thứ dễ gây dựng.

Hiểu theo cách đó, Dubai vấp phải những chướng ngại rất lớn. Những người nước ngoài – các tay kinh doanh mạo hiểm đến từ châu Âu hay vịnh Ba Tư, hay những lao động thời vụ từ Nam Á và Ả-rập – đều thỉnh thoảng đến đó để kiếm tiền. Một khi kiếm được tiền, họ thường sẽ trở về nhà hoặc tiếp tục với chuyến mạo hiểm kế tiếp. Họ có một mối quan hệ kiểu giao dịch với Dubai; họ không phải một phần trong cộng đồng gắn kết, họ không chung nguồn gốc hay gây dựng nên điều gì mới. Họ đánh giá chỗ đứng và thành tựu của mình dựa trên những gì đạt được ở cộng đồng của họ tại

quê nhà, chứ không phải ở Dubai. Sự gắn kết tình cảm và ý thức nguồn gốc của họ nằm ở nơi khác. Chúng tôi tin rằng đây là trở ngại cơ bản cho một cụm có thể vận hành toàn diện, và nó có thể là yếu tố cản trở việc hình thành một nền kinh tế kinh doanh tăng trưởng cao.

"Nếu có một bong bóng Internet ở Israel, thì Yossi Vardi chính là bong bóng ấy." [4] Người nói câu này là Sergey Brin, nhà đồng sáng lập Google, khi nhắc đến vai trò hỗ trợ của Vardi trong việc tái thiết khu vực Internet của Israel từ đống tro tàn của vụ sụp đổ thị trường công nghệ toàn cầu năm 2000. Tên của Vardi đồng nghĩa với những công ty Internet mới thành lập của Israel. Ông nổi tiếng với ICQ, một chương trình trò chuyện trực tuyến (chat) trên Internet được lập ra bởi người con trai Arik Vardi và ba người bạn thân khi họ mới ngoài hai mươi. Isaac Applbaum ở The Westly Group nói rằng ICQ – chương trình chat nổi tiếng nhất thế giới một thời – là một trong số ít những công ty đã "làm biến đổi công nghệ mãi mãi", cùng với Netscape, Google, Apple, Microsoft và Intel.

ICQ (một kiểu chơi chữ, nhại "I seek you", nghĩa là "Tôi tìm bạn") được ra mắt vào tháng 11 năm 1996, do Vardi tài trợ. Đây là chương trình đầu tiên cho phép người dùng hệ điều hành Windows giao tiếp trực tuyến với một người khác. American Online (AOL) cũng sáng tạo ra chương trình chat riêng của họ, gọi là Instant Messenger (AIM), gần như cùng một lúc, nhưng ban đầu chương trình của AOL chỉ dành cho những thuê bao của mình.

Chương trình của Israel lan truyền với tốc độ nhanh hơn nhiều so với sản phẩm của AOL. Vào tháng 6 năm 1997, gần nửa năm sau khi ICQ ra đời – khi chỉ có 22% gia đình ở Mỹ có đường truy cập Internet – ICQ đã có hơn một triệu người dùng. Trong sáu tháng số người dùng đã tăng vọt lên 5 triệu, và 10 tháng sau là 20 triệu. Đến cuối năm 1999, ICQ đã có tổng cộng 50 triệu tên đăng ký, trở thành dịch vụ trực tuyến đa quốc gia lớn nhất. ICQ cũng trở thành chương trình được tải về nhiều nhất trong lịch sử của CNET.com, với 230 triệu lượt tải về.

Quay về giữa năm 1998, khi ICQ đạt con số 12 triệu người sử dụng, AOL đã mua lại công ty khởi nghiệp này với giá cao nhất khi đó đối với một công ty công nghệ Israel: 407 triệu USD. (Họ đã khôn ngoan đòi trả bằng tiền mặt thay vì cổ phiếu.)

Mặc dù khi đó Israel đã dấn sâu vào lĩnh vực công nghệ cao, thương vụ ICQ vẫn là một hiện tượng mang tầm quốc gia. Sự kiện

này khích lệ nhiều người Israel khác trở thành doanh nhân. Người tạo ra trào lưu ấy là một nhóm hippy trẻ. Phản ứng thường thấy của người Israel trước mọi hình thức thành công là: Nếu họ làm được, tôi có thể làm tốt hơn. Hơn nữa, thương vụ ấy trở thành nguồn gốc của lòng kiêu hãnh quốc gia, giống như giành được huy chương vàng trong Thế vận hội công nghệ của thế giới. Một nhan đề đăng trên tờ báo địa phương tuyên bố Israel đã trở thành một "cường quốc" Internet [5].

Vardi đầu tư vào những công ty Internet khởi nghiệp vì ông tin tưởng họ. Song việc ông tập trung vào mảng Internet, trong khi hầu hết người khác hoặc yên vị trong các khu vực truyền thống của "người Israel", như truyền thông và bảo mật, hoặc tham gia những mảng mới nóng sốt, như công nghệ làm sạch và công nghệ sinh học, không chỉ đơn thuần dựa trên những tính toán lợi nhuận. Thứ nhất, Israel là một cụm của ông, và ông ý thức được địa vị của mình là "người trong nội bộ" của cộng đồng này – một cộng đồng mà ông muốn thành công. Với sự gắn kết đó, ông cũng ý thức được vai trò của mình trong việc duy trì khu vực này trong giai đoạn "khô cằn". Đầu tư với mục đích cá nhân cũng như với mục tiêu cho đất nước được gọi là "lòng yêu nước có lợi nhuận" gần đây mới được nhiều người chú ý đến.

Hơn một thế kỷ trước, trùm ngân hàng nổi tiếng J. P. Morgan đã gần như một tay ổn định lại nền kinh tế Mỹ trong cuộc khủng hoảng 1907. Vào thời chưa có Cục Dự trữ Liên bang, "Morgan không chỉ dành một phần tiền của mình mà còn huy động toàn bộ thị trường tài chính tham gia cuộc giải cứu", nhà sử học kinh tế và người viết tiểu sử Ron Chernow cho biết.

Khi cuộc khủng hoảng 2008 nổ ra, Warren Buffett có vẻ cũng đóng một vai trò tương tự khi bơm 8 tỷ USD vào Goldman Sachs và General Electric chỉ trong hai tuần. Khi cơn khủng hoảng ngày càng sâu, Buffett biết rằng những quyết định thực hiện những món đầu tư khổng lồ có thể là tín hiệu báo cho thị trường rằng ông, nhà đầu tư được nể trọng nhất của nước Mỹ, không chờ cổ phiếu rớt giá thêm nữa và tin rằng nền kinh tế sẽ không sụp đổ.

Những can thiệp của Vardi tất nhiên có quy mô nhỏ hơn, nhưng ông đã tác động lên nhóm những công ty khởi nghiệp của Israel bằng cách đóng vai trò lãnh đạo trong việc giữ cho phân khúc Internet không bị chìm. Sự hiện diện và kiên định của ông trong khu vực mà ai cũng rút lui đã đem đến sự hồi sinh cho nơi này.

Tại TechCrunch năm 2008, một hội thảo có ảnh hưởng lớn quy tụ

51 công ty mới khởi nghiệp tiềm năng nhất trên thế giới, có bảy công ty của Israel và phần nhiều trong số đó huy động vốn từ Yossi Vardi. Michael Arrington, nhà sáng lập TechCrunch, là người ủng hộ mạnh mẽ các công ty của Vardi: "Các bạn [Israel] nên dựng tượng Yossi Vardi ở Tel Aviv", ông nói [7].

Trong cuốn sách bán chạy nhất Built to Last (tạm dịch: Xây dựng để trường tồn), bậc thầy kinh doanh James Collins nhận định một số thành công trường tồn trong kinh doanh đều có một điểm chung: Mục tiêu cốt lõi có thể gói gọn trong một hay hai câu. "Mục tiêu cốt lõi," Collins viết, "chính là lý do cơ bản để các tổ chức, doanh nghiệp tồn tại. Nó phản ánh tầm quan trọng gắn với công trình của công ty... bên ngoài việc kiếm tiền thuần tuý." Ông liệt kê mười lăm ví dụ về các mục tiêu cốt lõi. Tất cả đều là công ty – bao gồm Wal-Mart, McKinsey, Disney, và Sony – chỉ trừ một ngoại lệ: Israel. Collins mô tả mục tiêu cốt lõi của Israel là "cung cấp một nơi an toàn trên trái đất cho người Do Thái." Việc xây dựng nền kinh tế của Israel, tham gia vào cụm – hai việc này có thể hoán đổi cho nhau – và việc quảng bá ra những nơi sôi động nhất thế giới đều góp phần khuyến khích những người "yêu nước tạo ra lợi nhuận" ở Israel [8]. Như nhà sử học Barbara Tuchman quan sát trước cuộc bùng nổ công nghệ ở Israel, "Với tất cả vấn đề của mình, Israel có một lợi thế chỉ huy: Ý thức về mục đích. Những người Israel có thể không có sự sung túc hay một cuộc sống bình lặng. Nhưng họ có những gì mà sự sung túc có thể bóp chết: Động lực." [9]

Sự thiếu vắng động lực là vấn đề của một số thành viên thuộc Hội đồng Hợp tác vùng Vịnh (GCC), bao gồm UAE, Ả-rập Xê-út, Bahrain, Kuwait, Qatar, và Oman. Trong trường hợp của Dubai, một trong các tiểu vương quốc thuộc UAE, hầu hết doanh nhân đến từ nơi khác đều bị lợi nhuận thôi thúc – vốn là yếu tố quan trọng – chứ không phải động lực xây dựng cộng đồng ở Dubai. Và như chúng ta đã thấy khi xem xét lý thuyết cụm của Michael Porter, nếu chỉ có động lực về lợi nhuận thì chưa đủ để đưa nền kinh tế của một quốc gia tiến xa. Khi nền kinh tế lâm vào khó khăn, như trường hợp Dubai từ cuối năm 2008, hay tình hình an ninh bất ổn, những người không cam kết để xây một ngôi nhà, một cộng đồng, hay một nhà nước thường là người đầu tiên bỏ chạy.

Với những nền kinh tế khác của GCC, vấn đề lại hơi khác biệt. Trong những chuyến du lịch khắp Bán đảo Ả-rập, chúng tôi đã tận mắt chứng kiến cách thức những người Saudi – cả già lẫn trẻ – hãnh diện về việc nền kinh tế hiện đại hoá cơ sở hạ tầng. Nhiều

người Saudi có xuất thân bộ lạc từ nhiều thế kỷ trước, và việc xây dựng một nền kinh tế tiên tiến được cả thế giới ghi nhận là vấn đề liên quan đến niềm kiêu hãnh của bộ tộc và quốc gia.

Song tất cả nền kinh tế đó cũng đối mặt với những thách thức có thể ngăn cản bất cứ sự tiến bộ tiềm năng nào.

Chắc hẳn các nhà quản lý và chính phủ khắp thế giới Ả-rập sẽ chuyển sự chú ý sang việc kích thích một nền kinh tế tăng trưởng cao, và một số đã lặng lẽ học tập Israel. "Có cách nào mà chúng ta sẽ tạo ra 80 triệu việc làm trong thập niên kế tiếp?" Riad al-Allawi hỏi chúng tôi. Al-Allawi là một doanh nhân thành đạt người Jordan đã kinh doanh khắp các khu vực. Tám mươi triệu là con số chúng tôi vẫn nghe từ các chuyên gia trong những chuyến công du đến thủ đô của các nước Ả-rập.

Các nền kinh tế Ả-rập ở Bắc Phi (Ai Cập, Algeria, Morocco, và Tunisia), Trung Đông (Lebanon, Syria, Palestine, Iraq, và Jordan), và vùng Vịnh (Ả-rập

Xê-út, UAE, Qatar, Bahrain, Kuwait, và Oman) bao gồm khoảng 225 triệu người, chỉ chiếm hơn 3% dân số thế giới. Tổng GDP của thế giới Ả-rập năm 2007 chỉ có 1.3 nghìn tỷ USD – gần bằng 2/5 nền kinh tế Trung Quốc. Song sự phân bố tài sản thì lại rất khác nhau: Có những nền kinh tế giàu dầu mỏ với số dân rất ít (chẳng hạn Qatar, chỉ với 1 triệu người nhưng GDP bình quân theo đầu người là 73.100 USD), và những quốc gia nghèo dầu mỏ nhưng có dân số đông, mật độ dày đặc (như Ai Cập, với 77 triệu người nhưng GDP bình quân theo đầu người chỉ khoảng 1.700 USD). Khái quát chiến lược phát triển cho khu vực này chứa đựng nhiều rủi ro vì kích thước, cấu trúc và nguồn tài nguyên thiên nhiên của các nền kinh tế Ả-rập khác xa nhau.

Song thậm chí với tất cả khác biệt đó, thách thức chung về kinh tế đối với thế giới Ả-rập Hồi giáo vẫn là quả bom hẹn giờ về nhân khẩu học: Khoảng 70% dân số dưới 25 tuổi. Để nhận hết số người này vào làm, phải tạo ra được 80 triệu việc làm mới đến năm 2020, như al-Allawi nói với chúng tôi [10]. Đạt được mục tiêu này đồng nghĩa với việc tạo ra mức việc làm nhiều gấp hai lần mức tăng trưởng việc làm ở Mỹ trong suốt thập niên bùng nổ của những năm 1990. "Khu vực công sẽ không tạo ra ngần ấy việc làm; các công ty lớn cũng vậy," doanh nhân thành đạt người Jordan Fadi Ghandour nói. "Sự ổn định và tương lai của vùng sẽ phụ thuộc vào việc chúng ta dạy người trẻ làm sao để chúng bước vào đời và tạo dựng công ty."[11]

Song giới chủ chỉ đóng vai trò không đáng kể trong nền kinh tế của các nước Ả-rập. Ngay cả trước khi nền kinh tế khu vực này bùng nổ, chỉ chưa đầy 4% dân số trưởng thành ở UAE là có việc làm trong các doanh nghiệp mới thành lập hoặc doanh nghiệp quy mô nhỏ. Vậy điều gì là rào cản cho một "quốc gia Ả-rập khởi nghiệp"? Câu trả lời là dầu mỏ, các hạn chế quyền tự do chính trị, vị thế của người phụ nữ, và chất lượng giáo dục.

Phần lớn hoạt động kinh tế trong vùng xuất phát từ việc sản xuất và tinh chế khí hydrocarbon. GDP xuất khẩu phi dầu mỏ của toàn bộ thế giới Ả-rập – với số dân khoảng 250 triệu người – còn ít hơn Phần Lan, với dân số 5 triệu người. Ngoài dầu, còn có một số tập đoàn đa quốc gia thành công, chẳng hạn như UAE dựa vào Emirates Airlines, Orascom Telecom của Ai Cập, Aramex của Jordan – một nhà cung cấp dịch vụ hậu cần. (Orascom và Aramex do các doanh nhân khôn khéo thành lập.) Các hãng dịch vụ do gia đình làm chủ cũng đáng chú ý – trong các quốc gia như Ai Cập thì có cả các hãng dệt may và công ty hoạt động trong lĩnh vực nông nghiệp. Song, cho đến nay nền công nghiệp dầu mỏ vẫn đóng góp lớn nhất vào GDP của khu vực. Nó sản xuất gần 1/3 tổng lượng dầu và 15% tổng lượng ga toàn thế giới.

Nhu cầu về dầu mỏ liên tục tăng, trong đó, Trung Quốc và Ấn Độ là hai minh chứng nổi bật nhất của các quốc gia khát dầu. Từ năm 1998, sự kết hợp nhu cầu về dầu của Ấn Độ và Trung Quốc đã tăng hơn 1/3 trong chưa đầy một thập niên. Vì vậy, bất kể giá dầu dao động thế nào, nhu cầu về nhiên liệu này vẫn trải qua một sự biến đổi ở quy mô toàn cầu.

Tuy nhiên, chính nền kinh tế dầu mỏ ở thế giới Ả-rập đã cản trở tinh thần khởi nghiệp đang lên cao. Việc phân phối hào phóng tài nguyên dầu cho người dân đã cách ly các chính phủ ở vùng Vịnh khỏi áp lực cải cách về chính trị và kinh tế. Tài nguyên dầu đã thắt chặt quyền lực của các chính phủ chuyên quyền, vốn không phải thu thuế từ người dân và bởi vậy không cần phải đau đầu đáp ứng những lời phàn nàn từ họ. Như những sử gia của thế giới Hồi giáo đã nói, ở các nước Ả-rập "sự đảo ngược của một câu châm ngôn quen thuộc vẫn đúng: Không có sự đại diện nào mà không đánh thuế."[12]

Những cải cách rất cần thiết mà giới tinh hoa coi là một mối nguy – quyền tự do bày tỏ chính kiến, chấp nhận thử nghiệm và thất bại, tiếp cận các dữ liệu kinh tế cơ bản của chính phủ – cần thiết cho một nền văn hoá mà doanh nhân và nhà phát minh có thể phát triển. Cũng như các lý do mà giới doanh nhân giúp nền kinh

tế phát triển và tiến bộ xã hội – nó ghi nhận năng lực, sự cải tiến và kết quả hơn là địa vị – các chính phủ vùng Vịnh đã bóp nghẹt nó. Nhà khoa học chính trị Samuel Huntington từng gọi đó là "thế lưỡng nan của các vị vua": Tất cả các chế độ quân chủ hiện đại hoá đều tìm cách cân bằng việc hiện đại hoá kinh tế với những các giới hạn của tự do hóa, vì sự mở rộng tự do thách thức quyền lực của nền quân chủ. Trong thế giới Ả-rập, nhà báo Anh Chris Davidson, tác giả của Dubai: Sự mong manh của thành công, gọi đây là "thế lưỡng nan của các vị sheikh."

Ngoại trừ Lebanon và Iraq, chưa có một cuộc bầu cử tự do thật sự ở bất kỳ nước nào trong 22 quốc gia của Liên đoàn Ả-rập. Sau một nỗ lực trong cuộc bầu cử ở UAE năm 2006, thu hút lượng người đi bỏ phiếu thấp, một thành viên quan trọng trong chính phủ nhận xét, "Điều này thật đáng thất vọng khi cho rằng tất cả ứng viên và người tham dự đều đến từ những gia đình rất tử tế, và mọi cá nhân đều được phê chuẩn bởi các nhà lãnh đạo của UAE."[13]

Một số chính phủ Ả-rập vùng Vịnh phải tìm cách xoay chuyển thế "lưỡng nan này" bằng cách dùng tài nguyên dầu mỏ để hiện đại hoá cơ sở hạ tầng của nền kinh tế, trong khi giữ gần như nguyên vẹn cấu trúc chính trị. Thu nhập từ những giai đoạn bùng nổ dầu mỏ trước kia – trong những năm 70 – không được các nền kinh tế trong khu vực hấp thụ mà bị tiêu xài vào hàng nhập khẩu từ phương Tây, các khoản đầu tư ở nước ngoài, và vũ khí quân sự. Những nền kinh tế địa phương nhìn thấy rất ít lợi ích trực tiếp. Song từ năm 2002, trên 650 tỷ USD khai thác từ "mỏ vàng" dầu mỏ do nhu cầu về nhiên liệu này tăng cao, đã được tái đầu tư cho riêng các nước vùng Vịnh.

Bên cạnh chiến lược cụm được Dubai và một số quốc gia vùng Vịnh sử dụng, phần lớn doanh thu từ dầu mỏ của khu vực đã được đầu tư vào khu vực bất động sản. Ở GCC, đây là khu vực tăng trưởng nhanh trên thế giới. Từ năm 2000 đến 2010, khoảng 19,55 triệu mét vuông cho thuê mới – cao ốc văn phòng, khu mua sắm, khách sạn, cơ sở công nghiệp và phát triển nhà ở – được đưa vào khai thác ở khu vực này, chủ yếu ở Ả-rập Xê-út và UAE, với mức độ tăng trưởng hàng năm khoảng 20% trong suốt giai đoạn này. (Mức tăng trưởng hàng năm của diện tích cho thuê ở Trung Quốc là 15%.)

Song cũng như phần còn lại của thế giới, bong bóng bất động sản ở vùng Vịnh đã vỡ. Ví dụ, đầu năm 2009, giá trị khu dân cư và thương mại ở Dubai đã giảm 30% và được dự đoán sẽ còn tiếp tục giảm. Các chủ sở hữu đã bỏ rơi bất động sản mà họ sở hữu theo

đúng nghĩa đen và rời khỏi đất nước, để tránh bị bắt giam vì không trả được nợ. Các dự án xây dựng quy mô lớn bị đóng băng.

Cả dầu mỏ, bất động sản và các cụm đều không xây dựng được một nền kinh tế sáng tạo và hoạt động thương mại tăng trưởng cao.

Trong khi quả bom hẹn giờ về nhân khẩu học vẫn đang chạy, các chính phủ ở vùng Vịnh nhiều dầu cũng đã xây dựng những cụm nghiên cứu học thuật. Mỗi cụm công nghệ đều tập hợp các học viện giáo dục quy mô lớn. Thung lũng Silicon đã có một khởi đầu tiếng tăm vào năm 1939 khi William Hewlett và David Packard, hai sinh viên kỹ thuật mới tốt nghiệp của đại học Stanford, lấy số vốn 538 USD của họ và lập nên Hewlett-Packard. Cố vấn của họ là một cựu giáo sư Stanford, và họ mở cửa hiệu trong một gara gần Palo Alto.

Theo báo cáo của một ủy ban tập hợp các trí thức Ả-rập được Liên Hợp Quốc ủng hộ, các tổ chức văn hoá và xã hội ở thế giới này đều kém phát triển. Báo cáo Phát Triển Con người Ả-rập của Liên Hợp Quốc, trình bày nghiên cứu của tổ chức này từ năm 2002 đến 2005, cho thấy số sách được dịch hàng năm sang tiếng Ả-rập ở toàn bộ các quốc gia Ả-rập gộp lại chỉ bằng 1/5 số sách được dịch sang tiếng Hy Lạp ở Hy Lạp. Số bằng sáng chế được đăng ký từ năm 1980 đến 2000 ở Ả-rập Xê-út là 171; Ai Cập là 77; Kuwait là 52; UAE là 32; Syria là 20; Jordan là 15 – so với con số 7.652 ở Israel. Thế giới Ả-rập có tỉ lệ mù chữ cao nhất toàn cầu và là một trong những khu vực có số lượng các nhà khoa học nghiên cứu đang hoạt động thấp nhất tính theo số bài báo được trích dẫn thường xuyên. Năm 2003, Trung Quốc đưa ra danh sách 500 trường đại học tốt nhất thế giới; họ không đề cập đến bất cứ trường nào trong hơn 200 trường đại học ở thế giới Ả-rập [14].

Nhận ra tầm quan trọng của các trường đại học cho chương trình nghiên cứu và phát triển, rất cần thiết cho việc cấp bằng sáng chế và sáng tạo, Ả-rập Xê-út mở trường Đại học Khoa học và Công nghệ King Abdullah, nhằm tạo ra ngôi nhà nghiên cứu cho 20 nghìn giảng viên, nhân viên và sinh viên. Đó sẽ là đại học đầu tiên ở Ả-rập Xê-út có nam sinh và nữ sinh học chung một lớp. Qatar và UAE đã thiết lập quan hệ đối tác với những tổ chức học thuật mang tính biểu tượng ở phương Tây. Education City ở Qatar cũng là học xá vệ tinh của trường Đại học Y khoa Weill Cornell, hay chương trình khoa học máy tính và quản trị kinh doanh của đại học Carnegie Mellon, chương trình quan hệ quốc tế của đại học Georgetown, và chương trình báo chí của đại học Northwestern.

Abu Dhabi – một trong bảy tiểu quốc ở UAE – đã thiết lập một học xá vệ tinh cho đại học New York. Ý tưởng ở đây là nếu các quốc gia Ả-rập có thể thu hút những nhà nghiên cứu sáng tạo nhất từ khắp thế giới, điều này sẽ giúp kích thích nền văn hoá sáng tạo trong khu vực.

Song các học viện này không tạo được nhiều tiến bộ. Họ không thể tuyển dụng được số lượng ổn định các tài năng học thuật ở nước ngoài về để đặt nền móng và tạo sự gắn bó dài lâu với thế giới Ả-rập. Chris Davidson cho chúng tôi biết: "Nó chỉ đưa các thương hiệu giáo dục đến vùng Vịnh hơn là nhập cư và đồng hoá các bộ não." "Các đại học này tập trung vào việc tạo dựng danh tiếng quốc gia, chứ không phải cải cách thật sự." [15]

Trường hợp của Israel thì khác. Các trường đại học ưu tú được thành lập trước khi một nhà nước ra đời. Giáo sư Chaim Weizmann, nhà hoá học nổi tiếng thế giới đã thúc đẩy ngành công nghệ sinh học nhờ phát minh ra một phương pháp mới để sản xuất acetone, đã nhận xét điều kỳ quặc này tại lễ khánh thành Đại học Hebrew ở Jerusalem ngày 24 tháng 7 năm 1918: "Điều này thoạt nghe có vẻ nghịch lý tại một mảnh đất với dân số quá thưa thớt, một mảnh đất mà mọi thứ vẫn còn dang dở, mảnh đất phải vật lộn cho những thứ đơn giản như máy cày, đường xá và bến cảng, chúng ta nên bắt đầu bằng cách tạo ra một trung tâm của sự phát triển tinh thần và trí tuệ." [16]

Hội đồng quản trị đầu tiên của trường Hebrew bao gồm Weizmann, Tổng thống đầu tiên của Israel, Albert Einstein, Sigmund Freud, và Martin Buber. Technion được thành lập năm 1912 và nhận sinh viên năm 1924, năm 1934 là Học viện Khoa học Weizmann theo sau đó vào năm 1934, và năm 1956 là Đại học Tel Aviv – trường đại học lớn nhất Israel ngày nay. Vì vậy vào cuối những năm 1950, dân số Israel mới chỉ khoảng hai triệu nhưng đất nước này đã gieo mầm bốn trường đại học hàng đầu thế giới. Các đại học lớn khác, như Đại học Bar-Ilan, Đại học Haifa, Đại học Ben-Gurion ở Negev được lần lượt thành lập vào năm 1955, 1963, và 1969.

Ngày nay, Israel có tám trường đại học và 27 trường cao đẳng. Bốn trong số đó nằm trong 150 trường đại học hàng đầu thế giới và bảy trường nằm trong số 100 trường hàng đầu khu vực châu Á – Thái Bình Dương. Không trường nào trong số này là cơ sở vệ tinh của một trường đại học nước ngoài. Các viện nghiên cứu của Israel cũng là những nơi đầu tiên trên thế giới thương mại hoá các khám phá học thuật.

Năm 1959, Học viện Weizmann thành lập Yeda (tiếng Do Thái là "tri thức") để đưa ra thị trường những nghiên cứu của họ. Kể từ đó Yeda đã cho ra đời thành công hàng nghìn sản phẩm công nghệ y khoa và các công ty. Từ năm 2001 đến 2004, học viện đã thu về một tỷ shekel (hơn 200 triệu USD) từ doanh thu bản quyền. Năm 2006, Yeda xếp đầu bảng về thu nhập bản quyền trong số các viện học thuật trên thế giới [17].

Vài năm sau khi lập ra Yeda, Đại học Hebrew thành lập công ty chuyển giao công nghệ của riêng họ, gọi là Yissum (tiếng Do Thái là "thực thi"). Yissum thu được hơn 1 tỷ USD hàng năm nhờ bán nghiên cứu của Đại học Hebrew và đã đăng ký 5.500 bằng sáng chế và 1.600 phát minh. Hai phần ba trong số các phát minh ra đời năm 2007 của họ thuộc lĩnh vực công nghệ sinh học; 1/10 là nông nghiệp và 1/10 khác là khoa học máy tính và các sản phẩm kỹ thuật. Các nghiên cứu ấy được bán cho Johnson & Johnson, IBM, Intel, Nestlé, Lucent Technologies, và nhiều công ty đa quốc gia khác. Nhìn chung, Yissum được xếp thứ 12 – sau 10 trường đại học của Mỹ và một trường của Anh – trong bảng xếp hạng các bằng sáng chế về công nghệ sinh học trên thế giới (Đại học Tel Aviv xếp thứ 21).

Israel, quốc gia của những người nhập cư, đã phụ thuộc vào những làn sóng nhập cư nối tiếp để phát triển nền kinh tế. Chủ yếu nhờ những người nhập cư này mà Israel hiện tại có nhiều kỹ sư và nhà khoa học bình quân theo đầu người, cũng như nhiều bài báo khoa học tính theo đầu người nhiều hơn bất cứ đất nước nào – 109 bài báo trên 10 nghìn người [18] Những người Do Thái mới đến và các thành viên gia đình không phải Do Thái của họ được chu cấp nhà ở, quyền công dân, và tiền trợ cấp. Israel được xem là nơi có tiềm năng kinh doanh cao, và giống như quân đội Israel, đất nước này chỉ trích hệ thống phân cấp tôn ti trật tự.

Tuy nhiên, ở vùng Vịnh, các chính phủ sẽ chỉ cấp thị thực cư trú trong ba năm, không hơn – ngay cả với những người Hồi giáo và Ả-rập. Không có cách nào để trở thành công dân ở những quốc gia này. Thế nên, những nhà nghiên cứu toàn cầu không sẵn sàng chuyển cả gia đình đông đúc của họ đến đây và bắt đầu sự nghiệp tại một học viện mà đất nước chủ quản ngăn trở tự do ngôn luận, tự do học thuật, minh bạch chính phủ và áp đặt thời hạn cư trú. Trong lúc vài quốc gia Ả-rập vùng Vịnh đang cân nhắc thị thực cư trú năm năm hoặc mười năm, chưa có chính phủ nào thực sự cho phép điều này.

Các hạn chế cư trú cũng là triệu chứng của trở ngại lớn hơn cho

việc thu hút các học giả: Một số chuyên gia nghiên cứu đến đây làm việc và đã sớm nhận ra mong muốn của chính phủ là giữ họ ở bên ngoài. Những luật bắt nguồn từ áp lực với các chính phủ là phải duy trì chủ nghĩa dân tộc của người Ả-rập nói chung, và chủ nghĩa dân tộc chủ quyền nói riêng. Chẳng hạn, một phụ nữ Emirati lấy một người nước ngoài làm việc ở UAE thì sẽ phải từ bỏ quốc tịch của cô ta, và đứa con của họ sẽ không được cấp hộ chiếu UAE hay nhận được bất cứ phúc lợi xã hội nào từ chính phủ.

Một trong những thách thức lớn nhất của nền văn hoá doanh nhân tăng trưởng cao ở thế giới Ả-rập – bên ngoài vùng Vịnh – là các mô hình giảng dạy ở tiểu học và trung học hay ngay cả bậc đại học đều chú trọng việc học thuộc lòng. Theo Hassan Bealaway, một nhà cố vấn cho Bộ Giáo dục Ai Cập, việc học liên quan đến hệ thống, quy chuẩn và sự tôn trọng hơn là sự thử nghiệm. Nó giống mô hình Columbia hơn là Apollo.

Việc nhấn mạnh vào tiêu chuẩn đã nhào nặn ra một chính sách giáo dục định nghĩa thành công bằng cách đánh giá chất lượng đầu vào hơn là kết quả đầu ra. Chẳng hạn, theo một nghiên cứu của văn phòng McKinsey & Company ở vùng Vịnh, các chính phủ Ả-rập đã sử dụng nhiều giáo viên và đầu tư lớn vào cơ sở vật chất – các toà nhà (và hiện nay là máy tính) – với hy vọng cải thiện kết quả của sinh viên. Tuy nhiên, kết quả mới đây từ chương trình Nghiên cứu Toán học và Khoa học Quốc tế xếp các sinh viên Saudi hạng 43 trên 45 nước (Ả-rập Xê-út thậm chí còn sau cả Botswana, xếp thứ 42) [19].

Trong khi tỉ lệ trung bình giữa sinh viên và giáo viên ở GCC là 12:1 – tuy rất khả quan so với mức trung bình 17:1 ở các nước OECD – thì vẫn không tạo ra tác động tích cực nào. Thật không may, số liệu ở các nước cho thấy tỉ lệ sinh viên – giáo viên thấp không có mối liên hệ mất thiết đến kết quả tốt của sinh viên, và không quan trọng bằng chất lượng giáo viên. Song bộ trưởng Giáo dục của hầu hết các quốc gia Ả-rập đều không đánh giá chất lượng giáo viên. Đánh giá chất lượng đầu vào dễ hơn nhiều, thông qua phương pháp chuẩn hoá.

Việc tập trung vào số lượng giáo viên đặc biệt tác động theo hướng có hại cho những nam sinh Ả-rập. Nhiều trường của chính phủ được tách ra theo giới tính: Thầy giáo dạy nam sinh, cô giáo dạy nữ sinh. Do nghề giảng dạy vốn có truyền thống ít hấp dẫn nam giới nên số thầy giáo dành cho nam sinh bị thiếu hụt. Kết quả là vì số lượng thầy giáo ít, các trường nam sinh thường tuyển vào giáo viên kém năng lực. Thực ra, khoảng cách về giới ở GCC

trong kết quả của học sinh được xếp vào hàng cao nhất thế giới.

Cuối cùng, có lẽ là nhân tố lớn nhất trong giới hạn của nền kinh tế tăng trưởng cao, chính là vai trò của phụ nữ. David Landes thuộc Đại học Harvard, cũng là tác giả của cuốn sách chuyên đề Tài sản và sự nghèo đói của các Quốc gia, nhận định rằng phong vũ biểu tốt nhất cho tiềm năng tăng trưởng của một nền kinh tế nằm ở các quyền lợi và địa vị của người phụ nữ. "Chối bỏ phụ nữ tức là tước đoạt nguồn lao động và tài năng của một đất nước... [và] đục khoét động lực đi đến thành công của nam giới," ông viết. Landes tin rằng không có gì làm suy giảm động lực và khát vọng hơn là việc áp đặt địa vị. Mọi xã hội đều có giới tinh hoa, và một số trong đó được sinh ra ở địa vị "chiếu trên". Song không có gì làm phân tán ý thức về sự gắn kết hơn là gieo rắc vào đầu một nửa dân số rằng họ là những con người vượt trội, như vậy cũng là làm giảm "nhu cầu được học và làm việc" của họ. Kiểu bóp méo này khiến một nền kinh tế mất tính cạnh tranh, và đó là kết quả của tình trạng kinh tế lệ thuộc của người phụ nữ trong thế giới Ả-rập [20].

Nền kinh tế Israel và nhiều nước Ả-rập khác là những phòng thí nghiệm sống động cho thuyết kinh tế cụm, và nói rộng hơn, cho những gì mà các quốc gia cần có để tạo ra, hoặc ngăn trở, sự sáng tạo. Sự tương phản giữa hai mô hình này cho thấy một quan điểm đơn giản về cụm – tức là quan điểm cho rằng một tập hợp các học viện có thể gom lại và tạo nên một thung lũng Silicon – là sai lầm. Hơn nữa, nó như một thứ tiền cược của đất nước – hay là "động lực" của Tuchman, đưa ra chất keo dính cần thiết để khuyến khích các doanh nhân tạo dựng và chấp nhận rủi ro.

CHÚ THÍCH CỦA NHÓM TÁC GIẢ

[1]. Phỏng vấn Michael Porter, giáo sư kinh tế, trường Kinh doanh Harvard, tháng 3-2009.

[2]. Rhoula Khalaf, "Dubai's Ruler Has Big Ideas for His Little City-State," Financial Times, 3-5-2007.

[3]. Michael Matley và Laura Dillon, "Dubai Strategy: Past, Present, Future," trường Kinh doanh Harvard, 27-2-2007, tr. 3.

[4]. Trích từ Assaf Gilad, "Silicon Wadi: Who Will Internet Entrepreneurs Turn to in Crisis?" Cataclist, 19-9-1998.

[5]. Saul Singer, "Superpower in Silicon Wadi," Jerusalem Post, 19-6-1998.

[6]. Trích từ Steve Lohr, "Like J. P. Morgan, Warren Buffett Braves a Crisis," New York Times, 5-10-2008.

[7]. Quoted in Eyal Marcus, "Israeli Start-ups Impress at TechCrunch50," Globes Online, 14-9-2008.

[8]. James C. Collins và Jerry I. Porras, Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies (New York: HarperCollins, 1997), tr. xix, 224.

[9]. Barbara W. Tuchman, Practicing History: Selected Essays (New York: Ballantine Books, 1982), trích từ Collins và Porras, Built to Last, tr. xix.

[10]. Phỏng vấn Riad al-Allawi, doanh nhân Jordan, tháng 3-2009.

[11]. Fadi Ghandour, trích từ Stefan Theil, "Teaching Entrepreneurship in the Arab World," Newsweek International, 14-8-2007; truy cập tại http://www.gmfus.org/publications/article.cfm?id=332 vào tháng 3-2009.

[12]. Bernard Lewis, "Free at Last? The Arab World in the Twenty-first Century," Foreign Affairs, tháng 3, tháng 4-2009. Samuel Huntington cũng đưa ra nhận xét tương tự.

[13]. Trích từ Christopher M. Davidson, Dubai: The Vulnerability of Success (New York: Columbia University Press, 2008), tr. 166.

[14]. UNDP (United Nations Development Programme), The Arab Human Development Report, 2005: Towards the Rise of Women in the Arab World (New York: United Nations Publications, 2006).

[15]. Phỏng vấn Christopher M. Davidson, tác giả của Dubai: The Vulnerability of Success, tháng 3-2009.

[16]. Trích từ Fannie F. Andrews, The Holy Land Under Mandate, vol. 2 (Boston: Houghton and Miffl in, 1931), tr. 4.

[17]. Hagit Messer-Yaron, Capitalism and the Ivory Tower (Tel Aviv: Ministry of Defence Publishing, 2008), tr. 82.

[18]. America-Israel Friendship League, "Facts About Israel and the U.S.," http://www.aifl .org/html/web/resource_facts.html.

[19]. McKinsey & Company, "Perspective on the Middle East, North Africa and South Asia (MENASA) region," tháng 7-2008. Toàn bộ

dữ liệu trong phần này đều lấy từ nghiên cứu trên.

[20]. David Landes, The Wealth and Poverty of Nations (New York: Norton, 1999), tr. 412–13.

Chương 14

Các mối đe dọa đối với sự thần kỳ của nền kinh tế

Chúng tôi đang dùng ngày càng ít xi lanh để đưa cỗ máy này tiến về phía trước.

— DAN BEN-DAVID —

Khi nền kinh tế Israel vẫn còn trong giai đoạn trứng nước, cộng đồng các công ty khởi nghiệp vững vàng hiện nay được sinh ra gần như cùng lúc với nền kinh tế Internet, chỉ hơn một thập niên trước đó. Giai đoạn bùng nổ công nghệ ở Israel không chỉ trùng hợp với sự tăng trưởng công nghệ thông tin toàn cầu mà còn với bong bóng chứng khoán công nghệ ở Mỹ; sự khởi động ngành đầu tư mạo hiểm của Israel qua chương trình Yozma; làn sóng nhập cư khổng lồ từ Liên Xô cũ; và Hiệp ước Hoà bình Oslo năm 1993, mang lại những gì có vẻ là triển vọng hoà bình và ổn định. Nếu nền kinh tế thần kỳ của Israel chỉ đơn giản là được xây dựng dựa trên sự trùng hợp may mắn của các sự kiện thì liệu nó có biến mất trong hoàn cảnh kém may mắn hơn? Ngay cả nếu nền kinh tế non trẻ của Israel không phải là kết quả của sự ngẫu nhiên, thì đâu là các mối đe dọa đích thực cho thành công kinh tế lâu dài của họ?

Người ta không cần suy đoán về điều gì sẽ xảy ra nếu các nhân tố tích cực tạo nên cuộc bùng nổ công nghệ của Israel vào cuối thập niên 1990 biến mất. Hầu hết trong số đó đã biến mất.

Năm 2000, bong bóng công nghệ đã vỡ. Năm 2001, tiến trình hoà bình Oslo sụp đổ, khi một làn sóng đánh bom tự sát ở các thành phố Israel tạm thời xóa sổ ngành công nghiệp du lịch tại đây và góp phần vào cuộc suy thoái kinh tế. Một làn sóng dân nhập cư

khổng lồ từ Liên Xô cũ làm dân số Do Thái ở Israel tăng lên 1/5 và đã tự triệt tiêu vào cuối thập niên 1990.

Những diễn tiến tiêu cực này xảy ra nhanh chóng và đồng thời cũng như những tiến triển tích cực chỉ vài năm trước đó. Tuy vậy, tình hình mới chưa mang đến kết cục cho cơn bùng phát mới chỉ năm năm tuổi. Từ năm 1996 đến 2000, xuất khẩu công nghệ của Israel đã tăng hơn gấp đôi, từ 5.5 tỷ USD đến 13 tỷ USD. Khi bong bóng công nghệ vỡ, kim ngạch xuất khẩu giảm nhẹ, còn gần 11 tỷ USD vào năm 2002 và 2003, nhưng rồi tăng vọt trở lại, đạt con số gần 18 tỷ USD vào năm 2008. Nói cách khác, cỗ máy công nghệ của Israel chậm lại không đáng kể dù bị tác động bởi nhiều biến cố liên tiếp từ năm 2000 đến 2004, và nó không chỉ hồi phục mà đến năm 2008, còn bất ngờ vượt mức xuất khẩu năm 2000 gần 40%.

Có thể thấy bức tranh tương tự trong lĩnh vực đầu tư mạo hiểm. Khi bong bóng đầu tư mạo hiểm vỡ năm 2000, các khoản đầu tư vào Israel đã giảm đáng kể. Nhưng thị phần của Israel trong dòng chảy vốn đầu tư mạo hiểm toàn cầu từ 15% tăng lên 30% chỉ trong vòng ba năm, ngay cả khi nền kinh tế của họ đối mặt với áp lực ngày một tăng.

Tuy vậy, Israel có thể không giữ được phong độ như thế trong cuộc suy thoái kinh tế toàn cầu hiện nay, vốn không giống như năm 2000, không chỉ giới hạn ở các cổ phiếu công nghệ quốc tế và nguồn vốn đầu tư mạo hiểm mà còn khiến hệ thống ngân hàng toàn cầu suy yếu trầm trọng.

Có thể nói, sự sụp đổ của nền tài chính quốc tế đã tác động đến hệ thống ngân hàng của hầu hết quốc gia. Tuy nhiên, chỉ có hai trường hợp ngoại lệ đáng chú ý là Canada và Israel: cả hai đều không phải đối mặt với một vụ phá sản ngân hàng nào. Kể từ cuộc khủng hoảng ngân hàng và lạm phát phi mã của Israel vào đầu thập niên 1980 – lên đến đỉnh điểm vào năm 1985 – với sự can thiệp tay ba của cả Israel, chính phủ Mỹ lẫn IMF – hệ thống tài chính nước này đã phải áp dụng những hạn chế chặt chẽ. Các định chế tài chính của Israel vẫn tuân thủ các chính sách cho vay bảo thủ, với tỷ lệ vay vốn thông thường là 5:1, trong khi các ngân hàng Mỹ thời trước khủng hoảng là 26:1, còn một số ngân hàng châu Âu lên tới 61:1. Không có tình trạng cho vay thế chấp dưới chuẩn ở Israel, và không tồn tại một thị trường thế chấp thứ cấp nào. Chỉ có sự thiếu vốn tài chính – ngay cả trước cuộc khủng hoảng – cho các doanh nghiệp nhỏ ở Israel là đã đẩy thêm nhiều người bước vào khu vực công nghệ, nơi thuế và luật lệ thân thiện hơn và có sẵn vốn đầu tư mạo hiểm.

Như nhà phân tích tài chính Israel, Eytan Avriel, nhận xét, "Các ngân hàng Israel là những cỗ xe ngựa kéo còn những ngân hàng Mỹ là xe đua. Nhưng các xe đua ấy bị va đụng nặng nề trong khi các xe kéo đi chậm hơn và vẫn tồn tại trên đường." [1]

Đây là tin tốt lành cho Israel. Tuy vậy, trong khi nền kinh tế Israel không chịu ảnh hưởng của những hoạt động cho vay xấu hay các sản phẩm tín dụng phức tạp, nó lại chịu tác động lớn hơn mức cần thiết đối với lĩnh vực tài chính mạo hiểm, dẫn đến nguồn cung khan hiếm. Các hãng đầu tư mạo hiểm chủ yếu được tài trợ từ các định chế đầu tư như các quỹ hưu trí, quỹ cống hiến,và quỹ đầu tư quốc gia. Các nhà đầu tư này có những khoản phân bổ cụ thể với các giải pháp đầu tư xen kẽ (quỹ mạo hiểm, cổ phần tư nhân, quỹ dự phòng), thông thường chiếm từ 3% – 5% toàn bộ danh mục đầu tư của họ. Song, khi giá trị đồng USD của vốn chủ sở hữu công (tức thị trường chứng khoán) của họ sụt giảm – chịu ảnh hưởng lớn từ sự sụp đổ thị trường toàn cầu – thì nó cũng làm suy giảm số tiền khả cung cho những khoản đầu tư xen kẽ kia. Toàn bộ chiếc bánh đã bị thu nhỏ, làm suy giảm nguồn vốn sẵn có cho các dự án đầu tư mạo hiểm.

Việc sụt giảm nguồn vốn đầu tư mạo hiểm có nghĩa là nền tài chính ít có "đổi mới" cho nền kinh tế Israel. Hàng nghìn công nhân ở khu vực công nghệ đã bị mất việc, và nhiều công ty công nghệ khác đã chuyển sang chế độ làm việc bốn ngày để tránh phải sa thải công nhân nhiều hơn. Trong hoàn cảnh thiếu nguồn vốn tài chính mới, nhiều công ty khởi nghiệp ở Israel đã buộc phải đóng cửa.

Cùng với việc quá lệ thuộc vào đầu tư mạo hiểm toàn cầu, các công ty Israel cũng quá phụ thuộc vào thị trường xuất khẩu. Hơn một nửa GDP của Israel đến từ việc xuất khẩu sang châu Âu, Bắc Mỹ, và châu Á. Khi các nền kinh tế này chậm lại hay sụp đổ, các công ty khởi nghiệp Israel có ít khách hàng hơn. Cũng vì sự tẩy chay của người Ả-rập, Israel không thể tiếp cận hầu hết các thị trường trong khu vực. Và thị trường nội địa thì quá nhỏ để đóng vai trò thay thế.

Các công ty Israel cũng sẽ gặp nhiều khó khăn hơn trong việc đàm phán các lối thoát vốn chủ sở hữu – giống như kỳ IPO của Given Imaging trên sàn NASDAQ hay việc bán Fraud Sciences cho PayPal – mặc dù đây thường là phương tiện để các doanh nhân và nhà đầu tư Israel kiếm tiền. Một cuộc suy thoái toàn cầu sẽ kéo theo ít các vụ IPO và thôn tính hơn.

Tình hình an ninh trong khu vực tiếp tục xấu đi cũng có thể đe dọa đến sự thành công kinh tế của Israel. Vào năm 2006 và giai đoạn chuyển giao từ 2008 sang 2009, Israel phải chiến đấu với hai nhóm được Iran đào tạo và tài trợ. Trong khi các cuộc chiến này ít ảnh hưởng đến nền kinh tế Israel, và các công ty Israel đã trở nên rành rẽ trong việc duy trì cam kết với khách hàng và nhà đầu tư, bất kể các mối đe dọa an ninh lớn hay nhỏ, phiên bản kế tiếp đến từ Iran lần này có thể rất khác so với bất cứ cuộc chiến nào mà Israel từng trải qua.

Như đã được các cơ quan chức năng quốc tế và các hãng tin thông báo rộng rãi, Iran đang theo đuổi chương trình hạt nhân. Nếu chính phủ Iran thiết lập một chương trình hạt nhân hoá vũ khí, họ có thể tạo ra cuộc chạy đua vũ khí hạt nhân ở khắp thế giới Ả-rập. Điều này có thể làm đóng băng đầu tư nước ngoài trong khu vực.

Trong khi hầu hết những quan sát quốc tế đều tập trung vào mối đe dọa tiềm năng là Iran sẽ bắn tên lửa hạt nhân vào Israel, giới lãnh đạo chính trị và an ninh của Israel lại cảnh báo về tác động của một Iran sở hữu hạt nhân trên khắp khu vực, ngay cả nếu chúng không bao giờ được dùng đến. Như Thủ tướng Benjamin Netanyahu nói với chúng tôi, "Mục tiêu giai đoạn đầu của Iran là đe dọa những công dân tài năng nhất của Israel, khiến họ phải bỏ đi."[3]

Rõ ràng, nếu mối nguy từ Iran không được xử lý thích đáng, nền kinh tế của Israel có thể bị ảnh hưởng. Tuy vậy, cho đến nay sự hiện diện của các mối đe dọa tiềm năng như thế vẫn không ngăn cản các công ty và quỹ đầu tư nước ngoài tăng mức độ đầu tư của họ tại Israel.

Quả thực, khi nói đến các mối nguy hại cho nền kinh tế, cuộc bàn luận trong nội bộ Israel xoay quanh các yếu tố trong nước nhiều hơn. Có lẽ vì Israel đã tự "tiêm phòng" để chống lại các mối nguy gây hại cho nền kinh tế trong quá khứ, hoặc có lẽ vì viễn cảnh của hiểm họa hạt nhân quá nghiêm trọng để nhắc đến, nhà kinh tế học Dan Ben-David thuộc Đại học Tel Aviv lại lưu tâm đến một hiểm họa khác – hiện tượng "chảy máu chất xám" trong các trường đại học của Israel.

Có thể nói Israel là nước đi đầu trong cộng đồng học thuật quốc tế. Trong một khảo sát toàn cầu năm 2008, tạp chí Scientist nêu tên hai học viện của Israel – Học viện Weizmann và Đại học Hebrew ở Jerusalem – là hai "nơi tốt nhất để làm việc trong các học viện"

bên ngoài nước Mỹ [4].

Nhà kinh tế Dan Ben-David chỉ cho chúng tôi một nghiên cứu của hai học giả Pháp, xếp hạng các quốc gia ngoài Mỹ dựa theo số bài báo đăng trên các tạp chí kinh tế hàng đầu thế giới từ năm 1971 đến 2000. Trong đó, nước Anh – bao gồm trường Kinh tế London, Oxford, và Cambridge – đứng thứ hai. Dựa trên số bài báo/lượng người nghiên cứu, nước Đức chưa bằng một nửa Anh, và Israel đứng đầu. "Không phải là hơn 5% hay 10%, mà gấp bảy lần – chúng tôi đứng riêng một cõi." Ben-David hào hứng nói: "Các nhà kinh tế học của Israel đã xuất sắc, các nhà khoa học máy tính của chúng tôi còn xuất sắc hơn, liên quan đến lĩnh vực của họ. Gần đây chúng tôi có hai giải Nobel về kinh tế, và một hay hai giải về hoá học."[5]

Nhưng bất chấp những thành công này, Ben-David vẫn lo lắng. Ông nói với chúng tôi rằng vị trí dẫn đầu trong lĩnh vực học thuật của Israel đã suy yếu trong vài năm gần đây, và sẽ suy giảm hơn nữa khi các giảng viên cao tuổi về hưu và nhiều ngôi sao mới nổi ra nước ngoài giảng dạy. Trong lĩnh vực kinh tế của ông, Ben-David nêu ra một nghiên cứu cho thấy, trong hàng nghìn nhà kinh tế hàng đầu thế giới, được xét dựa trên số trích dẫn bài báo của họ từ năm 1990 đến 2000, có hai mươi lăm người Israel, và mười ba người trong số đó thực sự ở nước này. Từ khi nghiên cứu này ra đời, chỉ có bốn người trong số họ ở Israel toàn thời gian. Không có ai trong số mười hai người Israel làm việc ở nước ngoài năm 2000 quay trở về quê hương. Tổng cộng, ước tính có khoảng ba nghìn giáo sư người Israel đã chuyển sang các trường đại học ở nước ngoài.

Ben-David là một trong bốn nhà kinh tế hàng đầu vẫn bám trụ ở Israel. Ông đang rung một hồi chuông cảnh báo về mức độ tăng trưởng kinh tế không ngừng của nước này. Từ năm 2005 đến 2008, Israel tăng trưởng nhanh hơn hầu hết các quốc gia phát triển. Tuy đã trải qua cuộc suy thoái vài năm trước, Ben-David lý giải, "những gì chúng tôi làm là quay trở lại con đường mục tiêu dài hạn. Chúng tôi không ở trong vùng lãnh thổ vô danh trên bản đồ; chúng tôi ở nơi lẽ ra mình sẽ ở nếu không có cuộc suy thoái."

Theo Ben-David, vấn đề ở chỗ, trong khi khu vực công nghệ tăng trưởng với tốc độ phi mã và có năng suất ngày càng tăng, phần còn lại của nền kinh tế vẫn không theo kịp. "Nó giống một cỗ máy," ông nói. "Anh có tất cả xi-lanh trong cỗ máy. Anh có toàn bộ dân số trong đất nước mình. Song chúng tôi đang sử dụng ngày càng ít xi-lanh để đưa cỗ máy tiến về phía trước." Về thực chất, các

ngành công nghệ cao đang tài trợ vốn cho phần còn lại của đất nước, những nơi "không có được công cụ hay điều kiện làm việc trong một nền kinh tế hiện đại."

Việc tận dụng công suất ở dưới mức khiến chúng tôi tin rằng hiểm hoạ lớn nhất cho sự tăng trưởng kinh tế liên tục của Israel là sự tham gia ít ỏi vào nền kinh tế. Chỉ hơn nửa số lao động ở Israel là có đóng góp vào nền kinh tế một cách hiệu quả, so với 65% ở Mỹ. Tỉ lệ lao động tham gia thấp tập trung chủ yếu ở hai cộng đồng: Haredim, tức người Do Thái chính thống cực đoan, và người Do Thái gốc Ả-rập [6].

Trong số cư dân Do Thái Israel ở độ tuổi từ 25 – 64, 84% nam giới và 75% nữ có việc làm. Trong số những phụ nữ Ả-rập và đàn ông haredim, tỉ lệ này gần như ngược lại: Lần lượt 79% và 73% không có việc làm [7].

Dân Do Thái chính thống cực đoan, hay haredim, thường không phục vụ trong quân đội. Để đủ điều kiện miễn chế độ nghĩa vụ quân sự, haredim phải chứng tỏ rằng họ đi học toàn thời gian trong các chủng viện của người Do Thái (yeshivot). Tiêu chuẩn này được David Ben-Gurion đề ra, nhằm nhận được sự hỗ trợ về chính trị của haredi vào thời điểm lập quốc của Israel. Song trong khi sự "miễn trừ yeshiva" ban đầu chỉ áp dụng cho 400 sinh viên, kể từ đó nó đã tăng đến mức hàng chục nghìn sinh viên chọn yeshiva thay vì quân đội.

Kết quả của việc này đã tăng gấp ba lần hệ luỵ cho nền kinh tế. Haredim thường tự cách ly khỏi lực lượng lao động vì họ thiếu kinh nghiệm làm việc trong quân đội; thêm nữa, vì họ không được phép làm việc nếu họ muốn miễn trừ nghĩa vụ quân sự – tức là họ phải học – những thanh niên trẻ sẽ không có kinh nghiệm trong cả khu vực tư nhân lẫn trong quân đội (thiếu kinh nghiệm doanh nhân); và vì vậy xã hội haredim ngày càng phụ thuộc vào trợ cấp của chính phủ để sinh tồn.

Có hai lý do chính tại sao tỉ lệ người Ả-rập ở Israel tham gia vào nền kinh tế thấp. Một là vì họ không được thực hiện nghĩa vụ quân sự, nên giống như haredim, họ ít có cơ hội phát triển những kỹ năng kinh doanh và ứng phó mà quân đội Israel đã khắc sâu. Hai là, họ cũng không phát triển được mạng lưới kinh doanh mà những người Do Thái trẻ xây dựng khi phục vụ trong quân đội, sự chênh lệch này đã làm trầm trọng khoảng cách văn hoá lâu đời giữa dân Do Thái trong nước và những cộng đồng người Ả-rập.

Mỗi năm, hàng nghìn sinh viên Ả-rập tốt nghiệp các trường công nghệ và kỹ thuật của Israel. Tuy vậy, theo Helmi Kittani và Hanoch Marmari, đồng Giám đốc Trung tâm Phát triển Kinh tế Do Thái – Ả-rập, "chỉ có ít người tìm được việc làm phù hợp với kỹ năng được đào tạo… các sinh viên Ả-rập mới ra trường cần được trang bị hành trang quan trọng mà chính phủ không thể mang lại: Một mạng lưới bạn bè đúng chỗ." [8] Và vì thiếu vắng những mối quan hệ cá nhân như vậy, người Ả-rập càng làm người Do Thái mất lòng tin về khả năng tổ chức và quản trị của mình.

Một vấn đề khác là thành kiến trong cộng đồng Ả-rập ở Israel đối với phụ nữ trong lực lượng lao động. Một nghiên cứu năm 2008 của tổ chức Chống bạo hành phụ nữ, một tổ chức của người Ả-rập Israel, cho thấy quan điểm chung của người Ả-rập địa phương có thể đang dần thay đổi, nhưng quan niệm truyền thống vẫn còn thâm căn. Trong một cuộc khảo sát, ngay cả những người "chống quan điểm bảo thủ", vẫn đồng ý với tuyên bố: "Phần lớn xã hội Ả-rập nên được nam giới kiểm soát, đàn ông được xem là người quyết định; phụ nữ là người thấp kém và phải có ý thức phục tùng… Người đàn ông đối xử với bạn đời theo cách nằm ngoài quy chuẩn chấp nhận được đồng nghĩa với việc làm nguy hại đến chỗ đứng của anh ta trong xã hội."

Bất chấp nghịch lý ấy, Giám đốc Aida Touma-Suleiman của tổ chức Chống bạo hành phụ nữ nói rằng, bà thấy đàn ông đang dần thay đổi cách nhìn của mình với phụ nữ, kể cả việc chấp nhận phụ nữ đi làm ở ngoài. Bà cho biết: "Có những người đàn ông Ả-rập không vui với sự bất bình đẳng này và mong muốn cải thiện mối quan hệ giữa hai giới. Họ thấy quyền lợi của phụ nữ cũng chính là quyền lợi của họ." [9]

Tuy vậy, vì giới haredim lẫn người Ả-rập đều có tỉ lệ sinh cao, các nỗ lực nhằm làm tăng sự tham gia vào lực lượng lao động ở hai khu vực này cũng là cuộc đua với chiếc kim đồng hồ nhân khẩu học. Theo Israel 2028, báo cáo được ban hành bởi một ủy ban cao cấp, tỉ lệ người haredim và Ả-rập được dự đoán sẽ tăng từ 29% trong tổng dân số Israel năm 2007 lên 39% năm 2028. Nếu không có sự thay đổi mạnh mẽ trong mô hình lao động, sự xê dịch này sẽ làm giảm tỉ lệ tham gia lao động xuống thấp hơn nữa. "Xu hướng lao động hiện thời rõ ràng đi ngược sự phát triển mong muốn," báo cáo này cảnh báo [10].

Trong quá trình diễn ra chiến dịch tái tranh cử chức vụ thủ tướng, Bibi Netanyahu mong muốn đưa Israel vào mười nền kinh tế lớn nhất thế giới (tính theo đầu người) và coi đó là vấn đề trọng tâm

trong nghị trình của mình. Một nhóm chuyên gia cố vấn độc lập, Học viện Reut, đã theo đuổi một chiến dịch tương tự gọi là Israel 15. Gidi Grinstein, nhà sáng lập kiêm Chủ tịch Reut, là cố vấn của nguyên Thủ tướng và Bộ trưởng Quốc phòng đương nhiệm Ehud Barak, người từng là đối thủ chính trị của Netanyahu. Tuy Grinstein đồng ý với Netanyahu rằng mục tiêu của Israel không chỉ là theo đuổi các quốc gia phát triển mà còn vươn lên vị trí các quốc gia hàng đầu tính theo bình quân GDP/ đầu người.

Như Grinstein nhìn nhận, "Thách thức này không phải là sự xa xỉ, mà là điều cần thiết." Ông tin rằng Israel phải tăng trưởng ít nhất 4% bình quân theo đầu người trong một thập niên; khoảng cách hiện tại trong mức sống giữa Israel và các quốc gia phát triển khác khá mong manh. Ông nói, "Khu vực kinh doanh của chúng tôi thuộc hàng tốt nhất thế giới, và dân số chúng tôi có tay nghề và nền tảng giáo dục cao. Cùng lúc đó, chất lượng cuộc sống và chất lượng dịch vụ công ở Israel lại thấp, và với nhiều người, di cư là cơ hội để đổi đời."[11]

Điều này có thể là cường điệu, vì số lượng kỷ lục những người Israel làm việc ở nước ngoài ở Mỹ và các quốc gia khác gần đây đã quay về, một phần vì luật miễn thuế mười năm mới ban hành đối với nguồn thu nhập từ nước ngoài của những người hồi hương này. Tất nhiên, nhiều yếu tố khác bên cạnh thu nhập cũng can dự vào quyết định liên quan đến "chất lượng cuộc sống" này.

Song, việc Israel có thể, nên, và buộc phải tăng trưởng nền kinh tế nhanh hơn nữa là rất quan trọng. Trong số những mối đe dọa và thách thức mà Israel đang phải đối mặt, đáng kể nhất chính là việc không thể giữ cho nền kinh tế tăng trưởng, vì điều này liên quan đến những cản trở về chính trị và quan tâm đến các vấn đề bị bỏ sót. Israel có một nền tảng văn hóa và thể chế hiếm hoi, độc nhất, thuần chất, giúp sản sinh ra sự sáng tạo và môi trường kinh doanh; điều còn thiếu là chính sách để khuếch đại hơn nữa và trải rộng thứ tài sản đó trong xã hội Israel. Điều may mắn với họ là việc thay đổi chính sách có lẽ dễ dàng hơn thay đổi nền văn hoá, như trường hợp của Singapore. Như nhà báo Thomas Friedman của Thời báo New York nói, "Tôi thà gánh chịu những vấn đề của Israel, phần lớn là về tài chính, về thiết chế, về cơ sở hạ tầng, hơn là các vấn đề của Singapore bởi vấn đề của Singapore là giới hạn văn hóa."[12]

CHÚ THÍCH CỦA NHÓM TÁC GIẢ

[1]. Trích từ Joanna Chen, "The Chosen Stocks Rally," Newsweek,

14-3-2009, http://www.newsweek.com/id/189283.

[2]. Amiram Cohen, "Kibbutz Industries Also Adopt Four-Day Workweek," Haaretz, 12-3-2009, http://www.haaretz.com/hasen/spages/1070086.html.

[3]. Phỏng vấn Benjamin Netanyahu, thủ tướng Israel, tháng 12-2008.

[4]. Jennifer Evans, "Best Places to Work for Postdocs 2009," The Scientist. com, vol. 23, no. 3, tr. 47, http://www.the-scientist.com/bptw.

[5]. Phỏng vấn Dan Ben-David, Khoa Kinh tế, Đại học Tel Aviv, tháng 6-2008.

[6]. Tỷ lệ tham gia lao động của Israel là 55% người trưởng thành, thuộc hàng thấp nhất phương Tây. Con số bình quân này bị kéo thấp xuống chủ yếu do tỷ lệ quá thấp của hai nhóm thiểu số: người Do Thái chính thống giáo cực đoan (40%) và phụ nữ Ả-rập (19%). Các số liệu này được lấy trong báo cáo Israel 2028. Báo cáo này đề xuất phương án gia tăng tỷ lệ tham gia lao động của hai nhóm thiểu số này lên lần lượt 55% và 50% vào năm 2028. Quỹ Khoa học và Công nghệ Mỹ-Israel, Israel 2028: Vision and Strategy for Economy and Society in a Global World, David Brodet biên tập (n.p.: Quỹ Khoa học và Công nghệ Mỹ-Israel, tháng 3-2008).

[7]. Dan Ben-David, "The Moment of Truth," Haaretz , 6-2-2007. Được in lại với biểu đồ trên trang web của Dan Ben-David: http://tau.ac.il/~danib/articles/MomentOfTruthEng.htm.

[8]. Helmi Kittani và Hanoch Marmari, "The Glass Wall," Trung tâm phát triển kinh tế Do Thái - Ả-rập, 15-6-2006, http://www.cjaed.org.il/Index.asp?
ArticleID=269&CategoryID=147&Page=1.

[9]. Trích từ Yoav Stern, "Study: Israeli Arab Attitudes Toward Women Undergoing Change," Haaretz, 14-3-2009, http://www.haaretz .com/hasen/spages/1008797.html.

[10]. Quỹ Khoa học và Công nghệ Mỹ-Israel, Israel 2028 , tr. 39.

[11]. Reut Institute, "Last Chance to Become an Economic Superpower," 5-32009, http://reut-institute.org/en/Publication.aspx?PublicationId=3573.

[12]. Bài tham luận của Thomas Friedman tại hội thảo của viện Reut, Tel Aviv, tháng 6-2008.

KẾT LUẬN

Các nông dân của công nghệ cao

Điều cần trọng nhất là có dám làm hay không.

-SHIMON PERES -

Khi ngồi đợi tại một trong những phòng chờ của Phủ Tổng thống, chúng tôi không chắc mình sẽ có bao nhiêu thời gian với Tổng thống Shimon Peres. Ở tuổi 85, Peres là thành viên cuối cùng của thế hệ lập quốc còn tại vị ở văn phòng cấp cao. Peres bắt đầu sự nghiệp năm hai mươi lăm tuổi như một người đồng nghiệp vong niên của David Ben-Gurion và tiếp tục phụng sự gần như mọi vị trí bộ trưởng, bao gồm cả hai lần làm thủ tướng. Ông cũng được trao giải Nobel hoà bình cho sự nghiệp của mình.

Ở nước ngoài, ông là một trong những người Israel được ngưỡng mộ nhất. Ở quê nhà, danh tiếng của ông gây nhiều tranh cãi hơn. Chủ yếu Peres được biết đến như là cha đẻ của Hiệp ước Oslo, nổi tiếng nhờ tạo nên cái bắt tay giữa Yitzhak Rabin và Yasir Arafat trước sự hiện diện của Bill Clinton trong khu vườn Nhà Trắng, nhưng với nhiều người Israel, ông lại là biểu trưng của hy vọng giả tạo, chủ nghĩa khủng bố và chiến tranh.

Thật khó để nói hết sức ảnh hưởng của Peres đối với đường lối ngoại giao của Israel, nhưng đây không phải là mối quan tâm chính của chúng tôi khi nói chuyện với ông. Được biết đến ít hơn nhưng không kém phần quan trọng, ông còn giữ vai trò một tay doanh nhân khởi nghiệp hàng loạt theo kiểu rất độc đáo - người sáng lập của hàng loạt các ngành công nghiệp. Ông chưa từng kinh doanh một ngày nào trong đời. Trên thực tế, ông nói với chúng tôi rằng cả ông lẫn Ben-Gurion đều không biết gì về kinh tế. Song cách tiếp cận của Peres đến chính phủ là vai trò một doanh nhân thành lập những công ty khởi nghiệp.

Peres lớn lên trong một nông trang trước khi nhà nước này được thành lập. Điều mang tính cách tân không chỉ về cấu trúc xã hội và kinh tế của nhà nước Israel mới thành lập, nó có ý nghĩa nuôi dưỡng một sự đại khởi hành. "Nông nghiệp mang tính cách mạng nhiều hơn công nghiệp," Peres nhanh chóng đưa ra nhận xét này khi chúng tôi vừa yên vị trong văn phòng chất đầy sách của ông, bao quanh là những vật lưu niệm do Ben-Gurion và những nhà lãnh đạo trên thế giới tặng.

"Trong hai lăm năm, sản lượng nông nghiệp của Israel tăng hai mươi bảy lần. Thật kỳ diệu," ông nói với chúng tôi. Người ta không nhận ra điều này, Peres nói, nhưng nông nghiệp là một công việc trong đó "95% khoa học, 5% lao động."

Dường như Peres nhìn thấy công nghệ ở bất cứ đâu, từ lâu trước khi người Israel cũng nghĩ được như thế. Đây có thể là một trong những lý do mà Ben-Gurion ủng hộ Peres mạnh mẽ; vị "Cha Già" cũng rất thích thú với công nghệ, ông bảo chúng tôi. "Ben-Gurion nghĩ rằng tương lai chính là khoa học. Ông ấy luôn nói rằng quân đội không chỉ cần cập nhật công nghệ mới nhất, mà phải tiên đoán được công nghệ của ngày mai," Peres nhớ lại.

Vậy là Ben-Gurion và Peres trở thành một cặp bài trùng công nghệ. Peres và Al Schwimmer, tay buôn lậu giang hồ người Mỹ, bắt đầu mơ mộng về ngành công nghiệp hàng không khi họ bay qua Bắc cực năm 1951. Nhưng khi trở về Israel, họ vấp phải sự chống đối gay gắt. "Chúng ta thậm chí còn không làm được chiếc xe đạp," các bộ trưởng nói với Peres vào những ngày ngành sản xuất xe đạp non trẻ đã thực sự thất bại, dân tị nạn tiếp tục đổ vào đất nước, và những lương thực căn bản vẫn còn được phân phối. Song với sự hỗ trợ của Ben-Gurion, Peres đã có thể thuyết phục họ.

Sau đó, ý tưởng của Peres về việc khởi động ngành công nghiệp hạt nhân cũng bị xoá sổ tương tự. Điều này được xem là quá tham vọng, ngay cả những nhà khoa học trong lĩnh vực này cũng thấy vậy. Bộ trưởng tài chính, người tin rằng nền kinh tế Israel nên tập trung vào xuất khẩu dệt may, nói với Peres, "Rất may là ông gặp tôi. Tôi sẽ đảm bảo là ông không nhận được một xu nào." Thế là với tính cách coi thường các quy tắc, Ben-Gurion và Peres đã tự tài trợ cho dự án bằng tiền ngoài ngân sách, và Peres bỏ qua những nhà khoa học đã thành danh, chuyển hướng sang các sinh viên ở Technion, một số trong đó từng được ông gửi sang Pháp học.

Kết quả là lò phản ứng hạt nhân ở gần Dimona, được vận hành từ đầu những năm 1960 mà không xảy ra tai nạn nào và đã biến

Israel thành một quốc gia hạt nhân. Đến năm 2005, Israel là nước đứng thứ 10 thế giới về số lượng bằng sáng chế trong lĩnh vực hạt nhân.[1]

Song Peres không dừng lại ở đó. Là Thứ trưởng Bộ Quốc phòng, ông đổ tiền vào R&D trong quốc phòng trước sự bất mãn của giới lãnh đạo quân sự, vốn (cũng dễ hiểu) quan tâm nhiều hơn đến sự thiếu thốn muôn thuở về vũ khí, huấn luyện và quân số.

Ngày nay, Israel dẫn đầu thế giới về phần trăm GDP dành cho nghiên cứu và phát triển, tạo ra lợi thế to lớn về công nghệ cho an ninh quốc gia và khu vực công nghệ dân sự vốn là đầu tàu của nền kinh tế. Tuy vậy, chìa khoá chính là cách xây dựng đất nước theo tinh thần kinh doanh của Peres, được khuôn đúc vào trong tinh thần quốc gia.

Sự chuyển biến này không dễ lên kế hoạch hay dự đoán trước. Phải đến một thời gian lâu sau người Israel mới kịp nhận ra: đã có một "thập kỷ mất mát" với mức độ tăng trưởng thấp và lạm phát phi mã nằm giữa kỷ nguyên tăng trưởng cao thời lập quốc và kỷ nguyên công nghệ cao như hiện nay. Nhưng nó đã đến, Song kết quả đạt được là ngày hôm nay, và con suốt kéo sợi chỉ số phận ấy xuyên suốt từ thời tát đầm trồng cây của những người lập quốc cho đến kỷ nguyên của các công ty khởi nghiệp và các nhà thiết kế chip như ngày hôm nay.

Các doanh nhân ngày nay cảm nhận được sức kéo của con suốt kéo chỉ đó. Nếu như môi trường của những nhà lập quốc là xã hội chủ nghĩa và không màng đến lợi nhuận, thì ngày nay "việc bạn sáng chế ra cái gì đó đã là cách hợp pháp để tạo ra lợi nhuận," Erel Margalit, một trong những doanh nhân hàng đầu Israel nói. "Bạn không chỉ mua bán hàng hoá, bạn không chỉ là một người làm về tài chính. Bạn đang làm điều gì đó cho nhân loại. Bạn đang sáng chế một loại thuốc mới hay con chip mới. Bạn giống như một falah ["nông dân" trong tiếng Ả-rập], một nông dân trong cánh đồng công nghệ cao. Bạn chân lấm tay bùn. Bạn làm cùng với những đồng chí trong đơn vị quân đội. Bạn nói chuyện về một cách sống - không nhất thiết là việc bạn kiếm được bao nhiêu tiền, mặc dù rõ ràng nó là về chuyện đó." Với Margalit, sự sáng tạo và công nghệ chính là phiên bản thế kỷ XXI của việc vác cày ra đồng. "Con đường tiên phong mới, bài kể chuyện của những người theo Chủ nghĩa Phục quốc chính là việc tạo ra những thứ mới," ông nói.

Quả thực, điều làm nên sức mạnh của đội quân Israel ô hợp ngày hôm nay chính là việc nó là mashup lòng yêu nước của những

người lập quốc, là động lực và ý thức không ngừng về sự khan hiếm và nghịch cảnh, là trí tò mò và sự không ngơi nghỉ đã bắt rễ vào người Israel và lịch sử người Do Thái. "Đóng góp lớn lao nhất của người Do Thái trong lịch sử là sự không hài lòng," Peres giải thích. "Điều đó không may cho chính trị nhưng tốt cho khoa học.

"Bạn muốn thay đổi mọi lúc," Peres nói về người Do Thái lẫn hoàn cảnh của Israel. Cũng như những gì chúng tôi nghe được từ hầu hết sĩ quan quân đội Israel mà mình phỏng vấn, Peres nói, "Mọi công nghệ đến Israel đều từ Mỹ, nó đi vào quân đội, và chỉ trong năm phút, họ cải tiến nó." Nhưng điều tương tự cũng diễn ra bên ngoài quân đội Israel - một nhu cầu tham lam vô độ để chắp vá, phát minh và thách thức.

Đề tài này có thể truy ngược từ quan điểm sáng lập của Israel. Những người lập nên nhà nước hiện đại này - hay những doanh nhân quốc gia - đã xây dựng một "quốc gia khởi nghiệp" đầu tiên trong lịch sử.

Tất nhiên nhiều quốc gia khác đã sinh ra từ vết xước, từ nét bút mà các thế lực thuộc địa bỏ lại. Chẳng hạn như nước láng giềng Jordan, do Winston Churchill sáng lập vào năm 1921, người quyết định trao vương quốc này cho thị tộc Hashemite.

Những nước khác, như Mỹ, là sản phẩm của một quá trình kinh doanh hoặc cách mạng thực sự, chứ không phải là sự hợp nhất quốc gia được tích luỹ dần qua nhiều thế kỷ như Anh, Pháp, và Đức. Tuy nhiên, không quốc gia nào là kết quả của một nỗ lực có ý thức nhằm khai sinh đất nước hiện đại từ một nhà nước dân tộc cổ xưa.

Tất nhiên, một số quốc gia hiện đại có thể lần tìm di sản của họ từ các đế quốc cổ đại: nước Ý tìm về La Mã, Hy Lạp, hay Trung Quốc và Ấn Độ tìm về cư dân sống ở những khu vực đó suốt hàng nghìn năm. Nhưng trong tất cả trường hợp này, dân số ban đầu tiếp tục con đường xuyên suốt đi từ thế hệ ngày xưa đến hiện tại, mà không bị mất kiểm soát hoàn toàn đối với lãnh thổ, hoặc những người cổ xưa chỉ đơn giản biến mất, không để lại tăm tích. Chỉ có những người lập quốc Israel là có sự táo bạo để khởi sinh một đất nước hiện đại hàng đầu trong khu vực mà tổ tiên họ đã bị trục xuất từ hai nghìn năm trước.

Vậy đâu là câu trả lời cho câu hỏi trung tâm của quyển sách: Điều gì khiến Israel sáng tạo và mang tinh thần khởi nghiệp cao đến vậy? Lời giải thích rõ ràng nhất nằm trong một loại cụm cổ điển

mà giáo sư đại học Harvard, Michael Porter đã đề xướng, mà thung lũng Silicon là hiện thân, và Dubai đã cố tạo dựng. Loại cụm đó đòi hỏi sự gắn bó chặt chẽ của những trường đại học danh tiếng, các công ty lớn, công ty khởi nghiệp, và hệ sinh thái kết nối chúng – bao gồm mọi thứ từ nhà cung cấp, một ổ kỹ sư tài năng, và vốn đầu tư mạo hiểm. Một phần dễ nhìn thấy hơn của cụm này là vai trò của quân đội trong việc đổ vốn R&D vào các hệ thống hiện đại, các đơn vị công nghệ tinh túy, và từ công cuộc đầu tư thực chất này về mặt công nghệ lẫn nhân sự, vào trong nền kinh tế dân sự.

Song lớp bên ngoài này không giải thích được trọn vẹn thành công của Israel. Singapore có một hệ thống giáo dục mạnh. Hàn Quốc có chế độ nghĩa vụ quân sự bắt buộc và đối mặt với mối đe dọa lớn về an ninh cho toàn bộ sự tồn tại của nó. Phần Lan, Thụy Điển, Đan Mạch và Ireland đều là những nước tương đối nhỏ nhưng có nền công nghệ tân tiến và cơ sở hạ tầng tuyệt vời; họ sản sinh ra nhiều bằng sáng chế và gặt hái được sự tăng trưởng kinh tế mạnh mẽ. Những quốc gia này đã tăng trưởng nhanh hơn, lâu hơn Israel và tận hưởng mức sống cao hơn, nhưng không nước nào sản sinh ra một số lượng công ty mới khởi nghiệp và thu hút được lượng vốn đầu tư mạo hiểm nhiều như Israel.

Antti Vilpponen là một doanh nhân người Phần Lan, giúp lập ra một "phong trào khởi nghiệp" gọi là ArcticStartup. Phần Lan là quê hương của một trong những công ty công nghệ lớn nhất thế giới, Nokia, nhà sản xuất điện thoại di động. Người Israel thường nhìn vào Phần Lan và tự hỏi, "Nokia của chúng ta đâu?" Họ muốn biết tại sao Israel chưa sinh ra một công ty công nghệ nào lớn và thành công như Nokia. Nhưng khi chúng tôi hỏi Vilpponen về khung cảnh khởi nghiệp ở Phần Lan, ông than vãn, "Người Phần Lan có nhiều bằng sáng chế công nghệ nhưng chúng tôi đã thất bại trong việc tận dụng chúng vào các công ty khởi nghiệp. Vốn đầu tư ban đầu vào một công ty mới ở Phần Lan ngốn khoảng ba trăm nghìn euro, gấp gần mười lần ở Israel. Số công ty mới khởi nghiệp ở Israel gấp 10 lần Phần Lan và doanh thu của các công ty khởi nghiệp cũng ngắn hơn và nhanh hơn. Tôi đoan chắc, chúng tôi sẽ chứng kiến sự tăng trưởng nhanh, nhưng cho đến giờ chúng tôi vẫn đi sau Israel và Mỹ trong việc phát triển văn hóa khởi nghiệp."[2]

Trong khi tốc độ quay vòng vốn cao của các công ty khởi nghiệp làm người Israel lo lắng, Vilpponen lại coi chúng như là tài sản. Rõ ràng là Israel có thứ gì đó mà các nước khác phải săn đón – kể cả những nước được coi là đi đầu trong cuộc cạnh tranh toàn cầu.

Bên cạnh các nhân tố thể chế tạo nên các cụm, mà Phần Lan, Singapore và Hàn Quốc đã sở hữu, điều còn thiếu ở những quốc gia này là cốt lõi văn hóa được xây dựng dựa trên sự năng nổ và định hướng làm việc nhóm, sự cách ly và gắn kết với nhau, và giữ quy mô nhỏ nhưng nhắm vào các mục tiêu lớn.

Lượng hóa những phần văn hóa ẩn giấu của một nền kinh tế không phải chuyện dễ, song một nghiên cứu từ các giáo sư so sánh nền kinh tế của năm mươi ba quốc gia đã đưa ra phần nào câu trả lời. Nghiên cứu này tìm cách phân loại các nước dựa theo ba thông số ảnh hưởng đến môi trường làm việc. Liệu chúng sẽ: phân cấp nhiều hơn hay bình đẳng hơn, quyết đoán hơn hay mềm mỏng hơn, cá nhân chủ nghĩa hơn hay tập thể chủ nghĩa nhiều hơn? [3]

Nghiên cứu cho thấy ở Israel có một sự kết hợp tương đối bất thường các thuộc tính văn hóa. Người ta có thể trông đợi một quốc gia như Israel, nơi người dân theo chủ nghĩa cá nhân, sẽ có khuynh hướng ít mềm mỏng hơn. Tham vọng cá nhân có thể xung đột với tinh thần đồng đội. Và người ta cũng sẽ trông chờ một kiểu xã hội lấy tham vọng làm động lực sẽ phân cấp thứ bậc nhiều hơn. Thật ra, Israel được đánh giá cao về chủ nghĩa quân bình, mềm mỏng và cá nhân chủ nghĩa. Nếu những người Israel có tính cạnh tranh và hung hăng, làm sao họ có thể "mềm mỏng"? Nếu họ quá cá nhân, làm sao họ dung hòa với việc thiếu hệ thống phân cấp thứ bậc và sự "cào bằng"?

Ở Israel, những thuộc tính dường như mâu thuẫn giữa vừa có động lực vừa "cào bằng", vừa tham vọng cá nhân vừa tập thể chủ nghĩa chỉ có ý nghĩa khi bạn bị ném vào những trải nghiệm mà nhiều người Israel đã trải qua trong quân đội. Ở đó họ học được rằng bạn buộc phải hoàn thành nhiệm vụ, nhưng cách duy nhất để làm điều đó là ở trong một nhóm. Câu gào thét phổ biến trong chiến đấu là "Đi theo tôi": sẽ không có sự lãnh đạo nếu không có cá nhân nổi bật, không có động viên tinh thần đồng đội để cùng gánh vác trách nhiệm. Không có ai bị bỏ lại phía sau. Bạn có sự chỉ dẫn tối thiểu từ cấp trên và phải tự ứng biến, thậm chí điều này phá vỡ một số luật lệ. Nếu bạn là hạ sĩ quan, bạn có quyền gọi cấp trên của mình bằng tên, và nếu bạn thấy họ làm điều gì sai, bạn có quyền đưa ra ý kiến.

Nếu bạn nổi bật ở trường cấp ba nhờ kỹ năng lãnh đạo, hoặc điểm số trong các môn khoa học, hoặc cả hai, bạn sẽ được một trong những đơn vị tinh nhuệ của quân đội Israel tóm lấy, giúp bạn thu nạp thêm các kỹ năng trong đào tạo chuyên sâu và những trải

nghiệm công việc thách thức nhất có thể. Trong chiến đấu, bạn sẽ nhận lệnh của hàng tá người và mang trên mình đống thiết bị trị giá hàng triệu đô-la, và phải đưa ra những quyết định ngàn cân treo sợi tóc trong vòng một phần mười giây. Trong các đơn vị công nghệ tinh nhuệ, bạn sẽ được yêu cầu phụ trách các dự án phát triển cho các hệ thống tiên tiến, cho bạn kinh nghiệm mà một người gấp đôi tuổi bạn ở khu vực tư nhân có thể không có.

Và khi bạn hoàn thành nghĩa vụ quân sự, mọi thứ bạn cần để thành lập một công ty khởi nghiệp là một cú điện thoại, nếu như bạn có ý tưởng đúng đắn. Tất cả mọi người đều quen một ai đó trong gia đình mình, trong trường đại học, hay quỹ đạo quân sự, là một doanh nhân và biết làm sao để giúp bạn. Ai cũng có thể tiếp cận được nhờ điện thoại di động và email. Lạnh nhạt trên điện thoại là điều có thể chấp nhận được nhưng không bao giờ là quá xa lạ; mọi người đều tìm được mối liên hệ nào đó với người mà họ cần liên lạc để bắt đầu. Như Yossi Vardi đã nói với chúng tôi, "Mọi người đều quen biết nhau."

Quan trọng hơn cả, việc lập một công ty khởi nghiệp hay tham gia vào giới công nghệ cao là điều đáng ngưỡng mộ nhất và là điều "bình thường" mà một người trẻ tham vọng Israel có thể làm. Cũng giống như người mẹ Do Thái khuôn mẫu, một người mẹ Israel có lẽ sẽ hài lòng khi con mình trở thành bác sỹ hay luật sư, nhưng ít nhất thì bà cũng sẽ tự hào khi con trai hay con gái bà là "doanh nhân". Những gì là ngoại lệ ở hầu hết nước khác lại là con đường chuẩn mực để gây dựng sự nghiệp ở Israel, mặc dù thực tế ai cũng biết rằng, ngay cả ở Israel, cơ hội thành công của các công ty mới khởi nghiệp là không cao. Việc thử và thất bại là điều bình thường. Thành công là tốt nhất, nhưng thất bại cũng không phải là sự nhục nhã; nó là một kinh nghiệm quan trọng trong sơ yếu lí lịch của bạn.

Vì vậy, bí mật thành công của Israel là việc kết hợp giữa các yếu tố cổ điển của các cụm công nghệ với một số yếu tố độc nhất của người Israel để tăng cường kỹ năng và kinh nghiệm của mỗi cá nhân, giúp họ làm việc nhóm hiệu quả hơn, và mang lại những mối liên hệ chặt chẽ và sẵn sàng mọi lúc trong một cộng đồng đã được thiết lập và không ngừng lớn mạnh. Với những người quan sát từ bên ngoài, điều này đặt ra một câu hỏi: Nếu như "nước sốt bí mật" của người Israel là vũ khí của riêng họ, thì những quốc gia khác có thể học được điều gì?

May mắn thay, trong khi sự sáng tạo có thể khan hiếm, cũng có những nguồn tài nguyên khác có thể tái sử dụng. Không giống

như tài nguyên thiên nhiên, những ý tưởng có thể được lan rộng và mang lại lợi ích cho bất cứ quốc gia nào được đặt vào vị trí tốt nhất để tận dụng chúng, bất kể chúng được phát minh từ đâu. George Bernard Shaw từng viết, "Nếu bạn có một quả táo, tôi có một quả táo và chúng ta trao đổi táo, thì bạn và tôi vẫn có một quả táo. Nhưng nếu bạn có một ý tưởng, tôi có một ý tưởng và chúng ta trao đổi chúng thì mỗi người sẽ có hai ý tưởng." [4]

Trong khi sự sáng tạo về nguyên tắc là một tài nguyên vô hạn, và mỗi người có thể lan truyền nó, hầu như mọi công ty đều muốn thu được lợi ích lớn nhất từ quá trình này. Từ lâu các công ty lớn trên thế giới đã học cách đơn giản nhất để thu lợi từ những sáng tạo của người Israel là mua lại một công ty Israel mới khởi nghiệp, hoặc thiết lập một trung tâm R&D Israel, hoặc là cả hai. Với thế giới ngày càng toàn cầu hóa và sự chuyển dịch tiến gần đến mã nguồn mở, các công ty đa quốc gia không có nhiều nhu cầu cho việc tìm cách sao chép môi trường kinh doanh của những nước có lợi thế cạnh tranh trong lĩnh vực sản xuất, sáng tạo, hay tiếp cận thị trường trong khu vực.

Hầu hết các công ty lớn đều hiểu rằng trong một thị trường toàn cầu, nơi sự thay đổi là hằng số duy nhất, thì sự sáng tạo là một trong những nền tảng của tính cạnh tranh dài hạn. Hơn nữa, trong khi các quốc gia và công ty có thể thu lợi nhờ sự sáng tạo bắt nguồn từ một nơi khác, việc trở thành cội nguồn của sự sáng tạo cũng là những lợi thế của tập thể và quốc gia.

Vì mục đích này, việc mô phỏng một môi trường "Israel" là hoàn toàn có thể. Ví dụ như Dov Frohman thuộc Intel Israel, ông nhận thấy điều đó là cần thiết ngay trong bản thân Israel. Câu khẩu hiệu ban đầu của ông cho Intel Israel đáng lẽ là "nhà máy Intel cuối cùng đóng cửa trong cơn khủng hoảng." Khi các nhân viên của ông thấy lời mô tả này quá tiêu cực, ông đổi khẩu hiệu của mình thành "sống sót qua thành công" - ý nói mục tiêu là thành công nhưng động lực là sự sống còn, đó là điều không thể xem nhẹ. Với Frohman, chìa khóa thành công của một công ty lớn là "duy trì bầu không khí của một công ty mới khởi nghiệp đang bấp bênh." [5]

Hơn nữa, trong khi các nền dân chủ khác không có lý gì thiết lập một chế độ nghĩa vụ quân sự như của Israel, thì một chương trình phụng sự bắt buộc hoặc tự nguyện ở tầm quốc gia có đầy đủ tính thách thức có thể mang lại cho những người trẻ – trước khi họ vào đại học – một điều gì đó kiểu như khả năng lãnh đạo, kỹ năng làm việc nhóm, các kỹ năng định hướng giải quyết công việc, và kinh

nghiệm mà người Israel có được nhờ thực hiện nghĩa vụ quân sự. Một chương trình nghĩa vụ quân sự như vậy cũng sẽ tăng cường tính đoàn kết trong xã hội và giúp người trẻ hiểu được giá trị của việc phục vụ điều gì đó lớn lao hơn bản thân mình, bất kể đó là gia đình, cộng đồng, công ty hay đất nước. Và chẳng hạn, khi những nam nữ trong quân đội Mỹ được phục viên, người ta cũng khuyên họ không nên làm giảm tầm quan trọng của kinh nghiệm quân đội khi xin việc làm.

Quả thực, với thế giới cũng như bất kỳ quốc gia nào, cơ hội gia tăng tính sáng tạo là vô cùng to lớn. Paul Romer, người được xem là một trong những nhà kinh tế của "lý thuyết tăng trưởng mới," chỉ ra rằng mức tăng trưởng trung bình hàng năm của Mỹ từ năm 1870 đến năm 1992 là 1,8 phần trăm - cao hơn Vương quốc Anh khoảng 0,5 phần trăm. Ông tin rằng lợi thế cạnh tranh này đã được duy trì nhờ "tiền lệ của nước Mỹ trong lịch sử là tạo ra những tổ chức dẫn tới sự sáng tạo lớn lao hơn."[6] Romer cho rằng việc trợ cấp cho các công trình nghiên cứu đại học và cao học trong lĩnh vực khoa học và kỹ thuật có thể thúc đẩy sự tăng trưởng kinh tế. Hơn nữa, một hệ thống "học bổng nghiên cứu sinh linh động" mà sinh viên có thể mang đến bất cứ trường nào, sẽ khuyến khích các giám đốc phòng thí nghiệm và các giáo sư cạnh tranh nhau để đáp ứng các nhu cầu về nghiên cứu và nghề nghiệp của sinh viên, chứ không chỉ cho riêng chính họ.

Romer chỉ ra rằng những bước nhảy vọt lớn nhất trong tăng trưởng và năng suất được sản sinh nhờ các "siêu-ý tưởng", làm gia tăng thế hệ và lan truyền ý tưởng. Những bằng sáng chế và bản quyền là một siêu-ý tưởng rất quan trọng được người Anh phát minh vào thế kỷ XVII, trong khi người Mỹ giới thiệu trường đại học nghiên cứu hiện đại vào thế kỷ XIX và hệ thống nghiên cứu cạnh tranh bằng cách kiểm soát chéo vào thế kỷ XX.

"Chúng ta không biết ý tưởng quan trọng tiếp theo về cách hỗ trợ các ý tưởng sẽ như thế nào. Chúng ta cũng không biết nó sẽ nảy ra ở đâu," Romer viết. "Tuy vậy, có hai dự báo chắc chắn. Một là, nước đi đầu trong thế kỷ XXI sẽ là nước thực hiện một cuộc đổi mới, để hỗ trợ hiệu quả hơn sự sản sinh các ý tưởng mới trong khu vực tư nhân. Hai là, người ta sẽ tìm thấy những siêu-ý tưởng mới kiểu này."[7]

Chúng tôi gặp Tổng thống Peres được khoảng một tiếng rưỡi thì hết giờ. Cuộc hẹn tiếp theo đã đến và chúng tôi chuẩn bị nói lời tạm biệt. Nhưng khi chúng tôi vừa đứng dậy thì ông ngăn lại và nói, "Tại sao các anh không quay lại sau nửa tiếng nữa và chúng ta

có thể tiếp tục?" Và chúng tôi đã trở lại, và ông tiên liệu thông điệp của mình dành cho các doanh nhân và nhà hoạch định chính sách ở Israel trong những năm kế tiếp: "Mặc kệ những ngành công nghiệp cũ. Sẽ xuất hiện năm ngành mới: Các hình thức năng lượng mới, nước, công nghệ sinh học, thiết bị giảng dạy - sẽ thiếu giáo viên - an ninh nội địa để chống khủng bố." Peres cũng tiên đoán ngành công nghệ nano, mà ông đã có công trong việc xây dựng tài trợ, sẽ là ngành xuyên suốt tất cả ngành mới trên và cả những ngành khác.

Chúng tôi không biết liệu Peres đã chọn ra đúng các ngành hay chưa, nhưng điều đó không quan trọng. Ở tuổi 85, ông vẫn có chutzpah để suy nghĩ và ủng hộ những ngành mới. Như những gì họ đang làm trong xã hội Israel (và trong suốt lịch sử Israel), những tinh thần tiên phong và sáng tạo gộp lại làm một. Cốt lõi của sự kết hợp này là sự hiểu biết bản năng, rằng thách thức đối mặt với mọi quốc gia phát triển trong thế kỷ XXI là làm sao để trở thành một nhà máy ý tưởng, bao gồm cả sản sinh ý tưởng tại chỗ và thu lợi từ ý tưởng sản sinh ở nơi khác. Israel là một trong những nhà máy ý tưởng đi đầu thế giới, và cung cấp đầu mối cho các siêu-ý tưởng của tương lai. Tạo ra sự sáng tạo là một quá trình hợp tác ở nhiều cấp độ, từ nhóm, đến công ty, đất nước, và thế giới. Trong khi nhiều quốc gia đã thuần thục quy trình này ở mức độ công ty lớn, thì chỉ có rất ít quốc gia thực hiện được nó ở mức độ có rủi ro cao nhất và có mức độ sôi động nhất, là công ty khởi nghiệp dựa trên sáng tạo. Vì thế, trong khi Israel có nhiều điều phải học từ thế giới, thế giới cũng phải học nhiều điều từ Israel. Ở cả hai hướng, điều cần trọng nhất, như Peres nói với chúng tôi, là có dám hay không.

CHÚ THÍCH CỦA NHÓM TÁC GIẢ

[1]. Văn phòng sáng chế OECD và châu Âu, "Compendium of Patent Statistics," 2008, http://www.oecd.org/dataoecd/5/19/37569377.pdf.

[2]. Phỏng vấn Antti Vilpponen, founder, ArcticStartup, tháng 1-2009.

[3]. Craig L. Pearce, "Follow the Leaders," Wall Street Journal/ MIT Sloan Management Review, 7-7-2008, http://sloanreview.mit.edu/business-insight/articles/2008/3/5034/follow-the-leaders/.

[4]. Trích từ Gallup, "Gallup Reveals the Formula for Innovation,"

Gallup Management Journal, May 10, 2007, http://gmj.gallup.com/content/27514/Gallup-Reveals-the-Formula-for-%20Innovation.aspx.

[5]. Dov Frohman và Robert Howard, Leadership the Hard Way: Why Leadership Can't be Taught and How You Can Learn It Anyway (San Francisco: Jossey-Bass, 2008), tr. 7.

[6]. Trích từ Ronald Bailey, "Post-Scarcity Prophet: Economist Paul Romer on Growth, Technological Change, and an Unlimited Human Future," Reason Online, tháng 12-2001, http://www.reason.com/news/show/28243.html.

[7]. Ronald Bailey, "Post-Scarcity Prophet"; và Paul Romer, "Economic Growth," cả hai mục đều nằm trong The Concise Encyclopedia of Economics, David R. Henderson biên tập (Indianapolis: Liberty Fund, 2007), http://www.stanford.edu/~promer/EconomicGrowth.pdf.

LỜI BẠT

Sau hai năm kể từ khi cuốn sách này được xuất bản, nền kinh tế của "Quốc gia khởi nghiệp" vẫn tiến triển mạnh mẽ. Ở chương 1, chúng tôi đã so sánh số vốn đầu tư mạo hiểm tính trên đầu người mà các quốc gia khởi nghiệp nhận được. Theo số liệu gần đây (năm 2010), Israel vẫn là quốc gia dẫn đầu về lượng gia tăng vốn đầu tư mạo hiểm trên đầu người, gấp 2,5 nước đứng thứ nhì là Mỹ.

Thành công nối tiếp khiến các nước chú ý nhiều hơn đến mô hình kinh tế của Israel, và chúng tôi đã được mời đi nói chuyện khắp châu Á, Âu, Nam Mỹ, Mỹ và Canada về các bài học được rút ra từ Quốc gia khởi nghiệp. Vì có quá nhiều câu hỏi lặp đi lặp lại nên chúng tôi sẽ đề cập một số vấn đề chính trong ấn bản này.

Chúng tôi luôn thoải mái công nhận rằng Israel có rất nhiều thách thức. Hơn nữa, cũng như bất kỳ nền kinh tế sôi nổi nào, Israel luôn gặp phải mối nguy là họ có thể trở nên tự mãn và đánh mất ưu thế cạnh tranh của mình. Tuy đây là những vấn đề thường được chất vấn nhiều nhất, chúng tôi tin là Israel chỉ mới bắt đầu khai thác tiềm năng của mình, và sẵn sàng trở thành đối thủ tầm cỡ hơn trên đấu trường sáng tạo toàn cầu, nếu so với hôm nay. Qua những câu hỏi và câu trả lời bên dưới, chúng tôi cân nhắc tiềm năng này và những gì tiếp theo cho Quốc gia khởi nghiệp.

Tháng 5-2011

DAN SENOR và SAUL SINGER

1. Quốc gia khởi nghiệp ra mắt đã làm dấy lên cuộc tranh luận gì?

Cuốn sách đã và đang được dịch sang tiếng Trung (ở Trung Quốc và Đài Loan), tiếng Hàn Quốc, Nga, Bồ Đào Nha (ở Brazil), Đức, Pháp, Ý, Bulgaria, Séc, Do Thái, Thổ Nhĩ Kỳ, Tây Ban Nha, và Ả-rập. Nó cũng là cuốn sách bán chạy ở Singapore và Ấn Độ. Sự quan tâm

của độc giả quốc tế đối với mô hình kinh tế của Israel cho thấy rằng tầm quan trọng của sự sáng tạo và tinh thần khởi nghiệp không chỉ rất lớn, mà còn đang tăng lên.

Trong quyển sách này, chúng tôi giải thích lý do tại sao một chương trình chính phủ được thai nghén ở Israel mang tên Yozma, đã giúp xây dựng khu vực đầu tư mạo hiểm và tiếp nhiên liệu cho hàng nghìn công ty khởi nghiệp đầy tiềm năng. Chương trình Yozma hoạt động được là do nó xúc tác cho một thực tế đang diễn ra. Nó không tạo ra thực tế đó, nhưng nó tạo lực đẩy. Chúng tôi ngờ rằng cuốn sách này thành công – dĩ nhiên ở mức độ nhỏ hơn – theo một cách tương tự. Chúng tôi không tạo ra thứ gì mà chỉ kể lại câu chuyện. Đáng lẽ Israel đã mang tên Quốc gia khởi nghiệp từ lâu, nhưng phương diện nổi bật này của Israel đã bị bỏ sót và đánh giá thấp.

Với các quốc gia đã và đang phát triển, một trong những cách tốt nhất để thay thế số công việc bị mất và duy trì tăng trưởng là thông qua sự sáng tạo, và phần lớn sáng tạo sẽ đến từ các công ty khởi nghiệp. Quả thực, Tổng thống Mỹ Barack Obama và Thủ tướng Anh David Cameron đã nhanh chóng khởi động các kế hoạch đầy tham vọng: "Nước Mỹ khởi nghiệp" và "Nước Anh khởi nghiệp". Gạt sang một bên những câu hỏi về tính hiệu quả của các chương trình này, thật khó để tìm ra một nền kinh tế phát triển hay mới nổi nào mà không muốn có thêm các công ty khởi nghiệp và tinh thần khởi nghiệp lớn hơn nữa.

2. Điều gì kế tiếp cho Quốc gia khởi nghiệp?

Israel đang bắt đầu xây dựng một cơ sở công nghệ vững chắc với các hình thức sáng tạo khác. Một khu vực đầy hứa hẹn là sự sáng tạo trong mô hình kinh doanh. Ví dụ, hệ thống xe hơi chạy bằng điện của Better Place không phải dựa trên ắc quy kỳ diệu mà dựa trên một cuộc cách mạng về cơ cấu quyền sở hữu chiếc xe, giúp cắt giảm giá trợ giá hiện tại đối với xe hơi chạy điện. Công ty thực phẩm lớn nhất Israel, Strauss – một công ty nhỏ nếu xét theo tiêu chuẩn quốc tế – bán cà phê ở Brazil đang sử dụng một mô hình kinh doanh sáng tạo, chứ không phải công nghệ mới.

Điều tương tự cũng đúng với KCPS, một hãng quản lý đầu tư ở Tel Aviv làm việc cho rất nhiều nhà đầu tư tinh vi nhất thế giới ở cả các quốc gia đã và đang phát triển. Các nhà sáng lập công ty tin rằng việc Israel tập trung vào sự cách tân có thể được xem là mang tính chuyển hóa trong lĩnh vực dịch vụ tài chính, cũng như trong lĩnh vực công nghệ trước đây.

Toàn cầu hóa cũng là lĩnh vực quan trọng của tiềm năng phát triển. Một công ty Trung Quốc gần đây đã mua lại Machteshim Agan – một công ty Israel bán các sản phẩm bảo vệ cây trồng – không hẳn vì công nghệ, mà vì công ty này đã hoạt động ở hơn một trăm quốc gia. Sự hợp tác này giúp công ty Trung Quốc nhanh chóng toàn cầu hóa ngay lập tức.

Bởi vì người Israel gần như không có thị trường nội địa và bị loại ra khỏi phần lớn thị trường khu vực, Israel đã trở thành chuyên gia trong việc tìm lối tiếp cận toàn cầu theo dạng này – xuất khẩu mọi lúc. Với những công ty đang tìm cách mở rộng thị trường quốc tế, tư duy này khiến Israel trở thành một đối tác tự nhiên của họ.

Chúng tôi cũng trông đợi Israel sẽ trở thành một "quốc gia thử nghiệm" (trích lời nhà sáng lập Better Place là Shai Agassi) để giải quyết các thách thức gần như không thể vượt qua trong lĩnh vực giáo dục, thực phẩm, năng lượng, nước và chăm sóc sức khỏe. Công nghệ và sự sáng tạo, sau cùng, đều không phải mục đích, mà là các công cụ và phương tiện để tiến đến thế giới tốt đẹp hơn. Việc giải quyết những vấn đề toàn cầu thông qua sự sáng tạo và tinh thần khởi nghiệp kinh doanh – cùng với nguồn năng lượng sáng tạo đến từ sự kết hợp của họ trong một cụm tập trung – có thể trở thành mặt hàng xuất khẩu lớn nhất của Israel.

3. Những yếu tố nào đang kìm hãm nền kinh tế khởi nghiệp hiện nay của Israel?

Trong khi Israel có những trường đại học đẳng cấp thế giới – Đại học Tel Aviv đã xếp trên Oxford, Cambridge và Yale tính theo số trích dẫn khoa học trên số lượng cán bộ nghiên cứu – các học sinh trung học của Israel lại thua nếu tính trên điểm số các kỳ thi quốc tế, và các trường đại học đang đau đầu với vấn nạn "chảy máu chất xám" khi một số lượng lớn giảng viên đã chuyển sang Mỹ. Israel còn có tỉ lệ tham gia lao động tương đối thấp, và mức chênh lệch thu nhập lớn giữa khu vực công nghệ và phần còn lại của nền kinh tế.

Vẫn còn nhiều việc phải làm. Song nếu có thứ gì đó lớn hơn cả những thách thức, thì đó là tiềm năng của nền kinh tế Israel. Hơn 80 phần trăm vốn đầu tư nước ngoài trực tiếp ở Israel (FDI - chủ yếu là các trung tâm phát triển của các công ty đa quốc gia lớn) ở Israel đến từ Mỹ; chưa tới 20 phần trăm đến từ châu Âu, châu Á và phần còn lại của thế giới. Điều này nghĩa là vẫn còn tiềm năng khổng lồ cho các công ty từ những khu vực khác sao chép các

đồng nghiệp Mỹ của họ và hưởng lợi từ sự sáng tạo của Israel.

4. Có phải Quốc gia khởi nghiệp là một bức ảnh chụp nhanh, phản chiếu thời kỳ khởi sắc của nền kinh tế Israel? Liệu Israel có duy trì được vị trí đa năng của nó không?

Israel là một quốc gia non trẻ, chỉ mới hơn sáu mươi năm tuổi, và nền kinh tế sáng tạo của nó chỉ vừa bắt đầu khởi sắc vào giữa thập niên 1990. Căn cứ vào đó, câu hỏi quan trọng mà chúng tôi đã tự hỏi mình là, liệu nó có bền vững không?

Sau khi quyển sách được phát hành, một cột báo trong tờ Economist thừa nhận rằng Israel là một "cường quốc công nghệ cao", nhưng sau đó tự hỏi "Tin tốt lành này kéo dài được bao lâu?"

Bằng chứng mạnh mẽ nhất cho sự bền vững của nền kinh tế sáng tạo Israel có thể được tìm thấy trong thành tích của quốc gia này qua hai cuộc khủng hoảng kinh tế lớn: sự bùng nổ của bong bóng Internet vào năm 2000 và hệ quả là sự sụp đổ nền công nghệ/viễn thông năm 2001, và cuộc suy thoái toàn cầu bắt đầu năm 2008. Năm 2000, khi quang cảnh khởi nghiệp ở Israel vẫn còn chông chênh, nhiều yếu tố thuận lợi đã cùng lúc biến mất: tiến trình hòa bình Oslo tan vỡ, dòng nhập cư khổng lồ từ Liên Xô cũ trở nên nhỏ giọt, vốn đầu tư mạo hiểm toàn cầu cạn kiệt và khu vực công nghệ sụp đổ, và làn sóng chủ nghĩa khủng bố đã nhấn chìm nền kinh tế Israel vào suy thoái. Tuy vậy, đến năm 2005, các công ty khởi nghiệp của Israel đã được vực dậy mạnh mẽ tới nỗi quốc gia này nhận được lượng vốn đầu tư mạo hiểm còn lớn hơn năm 2000, như đã nêu trong các chương trước. Đứng dậy từ đống đổ nát, Israel vươn lên mạnh mẽ hơn bao giờ hết.

Điều tương tự xảy ra vào năm 2008. Theo tờ Economist, Israel là một trong những "quốc gia cuối cùng bước chân vào suy thoái và trong số những nước thoát ra sớm nhất." Quả thực, Israel chỉ có một quý tăng trưởng âm, và từ đó đến nay luôn dẫn đầu khu vực OECD về tốc độ tăng trưởng.

Một báo cáo vào tháng 12 năm 2010 của Quỹ Tiền tệ Quốc tế đã nêu ra một câu hỏi, "Tại sao Israel lại ít chịu ảnh hưởng từ cuộc Đại suy thoái?" Báo cáo của IMF cho thấy lượng thất nghiệp tại nước này đã nhanh chóng giảm từ đỉnh cao ngất ngưởng so với mức trung bình của khối OECD năm 2003, thấp hơn rất nhiều mức trung bình năm 2010. Và còn bất ngờ hơn, lượng xuất khẩu của Israel tiếp tục tăng trưởng, bất chấp đây là một trong những đồng tiền mạnh nhất trên thế giới và xuất khẩu không có hàng

hóa.

Trong khi IMF ghi nhận vai trò của việc giám sát ngân hàng và kỷ luật trong tài khóa đối với sự phục hồi nhanh chóng của Israel, chúng tôi tin rằng các yếu tố này chỉ là một phần của câu chuyện. Trên hết, nền kinh tế của Israel lấy sự khởi nghiệp làm trọng tâm, và khu vực công nghệ cao là một nửa nguồn lực xuất khẩu của Israel. Các công ty công nghệ khởi nghiệp tuy nhỏ, nhưng là chất xúc tác ở trung tâm một hệ sinh thái đang mạnh mẽ.

Israel đã gây dựng một đặc tính khác thường: khả năng không chỉ đương đầu mà còn tận dụng mọi nghịch cảnh – từ việc thiếu thị trường nội địa và khu vực, sự kham hiếm tài nguyên thiên nhiên, cho đến một loạt sự tẩy chay và các cuộc tấn công. Cốt lõi trong câu chuyện Quốc gia khởi nghiệp chính là khả năng của một quốc gia biến nghịch cảnh thành một nguồn năng lượng sáng tạo có thể tái chế được – phần lớn trong số này đi vào lĩnh vực công nghệ cao, nhưng cũng có thể thấy trong tinh thần khởi nghiệp mang tính xã hội, trong y học, khoa học và nghệ thuật.

5. Liệu Israel có thể xây dựng những công ty lớn hơn, không "chỉ" là các công ty khởi nghiệp?

Đây là câu hỏi khiến nhiều người Israel làm việc trong khu vực công nghệ và trong chính phủ bận tâm. Nhiều năm nay, có nhiều người đã hỏi đầy nuối tiếc, "Nokia của chúng ta đâu?" - họ nhìn vào Phần Lan như một nước nhỏ bé nhưng đã sinh ra và thống trị một thương hiệu công nghệ danh tiếng và nhà máy sản xuất điện, chứ không "chỉ" là các công ty khởi nghiệp loại nhỏ. Điều lo lắng nằm ở chỗ Israel đã không tiếp tục sản sinh ra các công ty lớn kể từ sau Checkpoint, Converse, Amdocs và những công ty khác, ấy là chưa kể một công ty lớn đích thực toàn cầu là Teva, một gã khổng lồ về dược phẩm gốc. (Ngẫu nhiên, có thể nói Nokia là Teva của Phần Lan. Thị trường của Teva gấp 1,5 lần thị trường của Nokia.)

Điều mà những người này chưa hoàn toàn nhận thức được là nhiều người ở các quốc gia khác nhau như Brazil, Phần Lan, Trung Quốc, Hàn Quốc, và Singapore đã đến Israel để tìm lời giải đáp cho câu hỏi của chính họ: "Công ty khởi nghiệp của chúng ta đâu?"

Nó chỉ ra rằng Israel đã tình cờ phát triển một sở trường là việc sản sinh ra các yếu tố khó khăn nhất, cần thiết nhất cho hệ sinh thái công nghệ toàn cầu. Hầu hết công ty khởi nghiệp đã thực hiện điều đó trong hoàn cảnh không thuận lợi về doanh thu, nhân

lực, hay khách hàng; điều họ làm được là tập trung sáng tạo. Giai đoạn chuyển biến này khó khăn hơn bạn tưởng, một phần bởi vì nó lãng mạn hóa (nhiều công ty khởi nghiệp được mô tả như là vài thành viên mày mò làm việc trong một ga-ra), và cũng vì cái bản chất của sự sáng tạo này bị hiểu sai.

Nếu tra từ "sáng tạo" ở Google Images, sẽ cho ra tới tấp những bóng đèn điện. Điều này cho thấy cách hiểu phổ biến là sự đổi mới chỉ đơn thuần là các ý tưởng sáng chói. Tuy vậy, nghiên cứu của chúng tôi về mô hình Israel cho thấy các ý tưởng chỉ là khởi đầu của sự sáng tạo, chứ không phải phần cốt yếu nhất.

Nếu như các ý tưởng là bản chất của sự sáng tạo, chúng ta có thể mong chờ các quốc gia dẫn đầu thế giới về số bằng sáng chế tính trên đầu người – bao gồm Hàn Quốc, Phần Lan và Israel – tất thảy đều có số lượng công ty khởi nghiệp ngang nhau.

Thế thì tại sao Israel, một quốc gia nhỏ bé như thế, lại có nhiều công ty khởi nghiệp hơn các quốc gia, tính trên các bằng sáng chế, lại sản sinh ra nhiều ý tưởng vĩ đại? Có vẻ như Israel còn có hai yếu tố quan trọng khác: định hướng nhiệm vụ và sự chấp nhận rủi ro nằm trong đặc tính văn hóa. Đó là những điều chúng ta nên khuyến khích các nhà hoạch định chính sách và nhà lãnh đạo kinh doanh tập trung vào.

Phải ngốn một lượng thời gian đáng kể, nguồn lực để biến một ý tưởng lớn thành một công ty khả thi. Hầu hết các công ty khởi nghiệp đều thất bại, bất kể chúng giới thiệu ở Israel hay thung lũng Silicon. Thế nên câu hỏi câu hỏi về sáng tạo trở thành câu hỏi về nguồn gốc mà xác định và chấp nhận rủi ro.

Hầu hết cuốn sách được dành để giải đáp câu hỏi này. Một phần câu trả lời là: tự bản thân Israel đã là một quốc gia khởi nghiệp. Ý tưởng Phục quốc Do Thái không chắc sẽ xảy ra như các kế hoạch kinh doanh mà những doanh nhân ngày nay đang tìm kiếm. Nhiều doanh nhân trong số đó nói rằng điều họ đang làm cũng tương tự như ông cha họ, chỉ khác là ở thế kỷ XXI – không phải tát cạn đầm lầy hay phủ xanh sa mạc, mà là tạo dựng công ty.

6. Nhiều quốc gia khác, nổi bật là Trung Quốc và Ấn Độ, đang nhanh chóng tạo dựng chuỗi giá trị toàn cầu. Điều này có ý nghĩa gì với Israel?

Trung Quốc đã trở thành nhà sản xuất tấm pin năng lượng mặt trời lớn nhất thế giới, và tiến tới chế tạo những sản phẩm công

nghệ ngày càng tinh vi hơn. Chính phủ Trung Quốc, chưa kể đến hàng trăm nghìn kỹ sư mới tốt nghiệp ở nước này mỗi năm, đang quyết tâm biến "Made in China" (Sản xuất tại Trung Quốc) thành "Made by China" (Sản xuất bởi Trung Quốc). Trong vài năm tới, chúng ta có thể thấy Trung Quốc vượt qua Mỹ để dẫn đầu các ngành như phát triển và chế tạo xe hơi chạy điện và sản xuất pin dùng cho nó. Ấn Độ đang trở thành một nhà máy khoa học và công nghệ. Cả hai nước này cũng có lợi thế trong việc tiếp cận thị trường phát triển nhanh chóng của họ, điều này khiến nhiều quốc gia phát triển phải ghen tỵ.

Song không có gì là tồi tệ cho Israel. Thực ra, đó lại là một cơ hội lớn. Cũng như việc các công ty khởi nghiệp và các trung tâm phát triển ở Israel đóng vai trò trọng yếu cho các gã khổng lồ công nghệ như Google, Microsoft, IBM, Intel và Cisco, các công ty Israel cũng có thể là đối tác lý tưởng cho các công ty của Trung Quốc và Ấn Độ – kể cả công ty khởi nghiệp – khi họ muốn tìm sự cách tân và cơ hội toàn cầu hóa. Một thách thức chính đối với các công ty phương Tây, bao gồm cả Mỹ và Israel, là giúp đưa hàng tỷ người ở các quốc gia như Trung Quốc và Ấn Độ tiến vào tầng lớp trung lưu, và khi đó, các công ty này phải làm sao tiếp cận được thị trường tiềm năng của sự thay đổi lớn nhất trong lịch sử của con người vào thế giới hoàn toàn hiện đại.

LỜI TỰA CỦA ĐẠI SỨ ISRAEL TẠI VIỆT NAM

(Bản dịch)

Sáng tạo công nghệ đã trở thành nền tảng cho thành công của ngành công nghiệp công nghệ cao của Israel trong hơn một thập kỷ qua. Các công ty công nghệ cao của Israel tiếp tục có cổ phiếu được giao dịch trên sàn NASDAQ và là một trong những quốc gia không thuộc Hoa Kỳ có nhiều công ty được niêm yết trên sàn giao dịch này nhất. Israel là nước liên tục dẫn đầu trong lĩnh vực Nghiên cứu & Phát Triển (R & D).

Những công ty khởi nghiệp của Israel tiếp tục thu hút phần lớn nguồn tài trợ từ các nhà đầu tư địa phương và toàn cầu. Thật vậy, Israel vẫn đang dẫn đầu về tỉ lệ thu hút vốn đầu tư mạo hiểm/ đầu người. Những công ty xuất sắc trong phát triển công nghệ đã được nhận biết trong nền công nghiệp toàn cầu. Rất nhiều công ty công nghệ cao hàng đầu quốc tế đã thành lập các trung tâm R&D ở Israel.

Quốc gia khởi nghiệp là câu chuyện về sự phát triển thần kỳ của nền kinh tế Israel, nó đã đem đến cho người đọc Việt Nam cơ hội để tìm hiểu cách thức mà Israel – một quốc gia của tám triệu dân, được thành lập chỉ mới 65 năm trong những điều kiện địa lý – chính trị khó khăn và không có nguồn tài nguyên thiên nhiên nào – lại sản sinh ra nhiều công ty khởi nghiệp hơn bất cứ quốc gia nào trên thế giới.

Israel và Việt Nam đã thiết lập quan hệ ngoại giao được hai mươi năm. Sự hợp tác giữa hai nước đang phát triển rất nhanh, bao gồm kinh tế và thương mại. Cuốn sách này sẽ giúp các đối tác của chúng tôi ở Việt Nam hiểu thêm về Israel, về con người và động cơ của chúng tôi – trong ngành công nghiệp công nghệ cao; và sự thấu hiểu này sẽ tạo tiền đề cho các chương trình hợp tác tốt hơn

trong tương lai.